إعداد وكتابة البحوث

(الأكاديمية والإدارية)

فى إطار منظومة إدارة الجودة

المدخل للارتقاء بجودة التقارير البحثية

دكتور

محمد محمد إبراهيم

أستاذ التسويق وإدارة الأعمال

خبير استشاري فى الادارة

رئيس جامعة المنوفية " الأسبق"

> TAX W-9 FORM

> B-DAY PRESENT BROCKS

> DROP DRY CLEANING

> CELL PHONE BATTERY

> BUSINESS MAP

> PROPERTY RELEASE FORMS <TOWN TOWER





دكتور

محمد محمد إبراهيم

أستاذ التسويق وإدارة الأعمال

خبير إستشارى فى الإدارة

رئيس جامعة المنوفية • الأسبق •

إعداد وكتابة البحوث

(الأكاديمية والإدارية)

فى

إطار منظومة إدارة الجودة

المدخل

للارتقاء بجودة التقارير البحثية

2011/2010

الدار الجامعية

84 شارع زكريا غنيم - تانيس سابقاً

E-Mail : m20ibrahim@yahoo.com

Web Site : www.eldarelgamaya.com

5907466 -5917882

أسم المؤلف: أ.د. محمد محمد إبراهيم
أسم الكتاب: إعداد وكتابة البحوث (الأكاديمية والإدارية) فى إطار منظومة إدارة الجودة
المدخل للارتقاء بجودة التقارير البحثية
الناشــــر: الدار الجامعية — الإسكندرية
العنوان: 84 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية
تليفون: 5907466–5917882
الطبعة: الأولى
سنة النشر: 2011
رقم الإيداع: 14407
رقم الترقيم الدولي: 0-198-422-977-978
فريق عمل الكتاب:
التجهيز والإشراف الفنى: الدار الجامعية إسكندرية
تصميم الغلاف: أميرة أحمد رأفت


بسم الله الرحمن الرحيم
﴿فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَآءً وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي ٱلْأَرْضِ كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ﴾
صدق الله العظيم
(سورة الرعد– الآية (17)



الفهـــرس

1- فهرس المحتويات

1- (تابع) الفهرس المحتويات

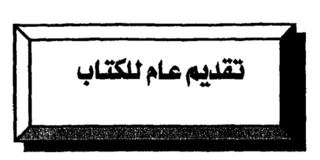


2- فهرس الجداول



2- (تابع) فهرس الجداول

3- فهرس الأشكال



تقديم عام للكتاب

إعداد وكتابة البحوث (الأكاديمية والإدارية) في إطار منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري: منهجنا في هذا الكتاب ..... لماذا ؟

من الأمور اللافتة للنظر حالياً كثرة وتعقد المشاكل التى تواجه المؤسسات المختلفة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة، فى كافة مجالات العمل. ومما يزيد من تعقد تلك المشاكل واستمرارها الاسلوب المتبع فى علاجها، سواء من قبل المؤسسات أم الباحثين الذين يقومون بإعداد بحوث تطبيقية للحصول على درجة الماجيستير أو الدكتوراه أو للترقية لوظائف أعلى (أستاذ مساعد/ أستاذ). فنظرة سريعة إلى الأسلوب المتبع فى معالجة هذه المشاكل، خاصة فى الشركات والمؤسسات المختلفة، نجد الغالبية العظمى تعتمد على أسلوب الخبرة فقط في معالجة تلك المشاكل دون مراعاة لمعايير الجودة البحثية. ويتضح ذلك من التقارير البحثية التى تعد لهذا الغرض، حتى على مستوى البحوث الجامعية التي تعد لمعالجة مشاكل تطبيقية لأنها لم تعد في إطار منظومة إدارة الجودة البحثية. والنتيجة الحتمية لذلك هى وجود فجوة بحثية، بمعني وجود فرق بين المعايير العلمية البحثية والتقارير البحثية الفعلية. والنتيجة الحتمية لمثل هذه الممارسة هى عدم الاستفادة من تلك البحوث والدراسات في دعم وتجويد القرارات الادارية علي كافة المستويات الإدارية وكافة الأنشطة بالمؤسسات المختلفة. بداية قص، وقد يكون أحد الأسباب الرئيسية للفجوة البحثية الموجودة بهذه البحوث والدراسات التطبيقية والجامعية غياب الثقافة البحثية لدي المسئولين عن اتخاذ القرارات الادارية بالمؤسسات، ولا نكون قد بالغنا إذا قلنا أن القرارات الادارية تتخذ في ظل شعار البحث العلمي الحاضر .... الغائب.

ولقد ترتب علي تطبيق هذا الشعار أن هناك مخزوناً راكداً من البحوث والدراسات التي تعد لمعالجة مشاكل إدارية حقيقية، والتي لم يُلتفت إليها، بالرغم من أن بعضها قد يكون مفيداً في علاج كثير من المشاكل الإدارية في المؤسسات المختلفة، سواء أعدت تلك البحوث داخل المؤسسات عن طريق إدارات البحوث والتطوير بها أو عن طريق مراكز إدارية متخصصة أم داخل الجامعات أم مراكز إدارية متخصصة خارج الجامعات.

إن النتيجة الحتمية لمثل هذا الاتجاه نحو البحوث والدراسات العلمية - والتي يعتقد معظم المسئولين عن إدارة المؤسسات المختلفة بأنها بحوث نظرية لا ترتبط بالواقع - هى عدم الاعتماد علي تلك البحوث ولو جزئياً في معالجة المشاكل العملية، وقد يرجع ذلك إلى عدم مراعاة معايير جودة إعداد وتنفيذ تلك البحوث، وقد ترتب علي ذلك مجموعة من النتائج من بينها :

- عدم ملاءمة تلك البحوث العلمية للمشاكل العملية، حيث إنها أعدت طبقا للمفهوم التسويقي التقليدي الذي يرتكز علي تسويق ما يمكن إنتاجه .
- التهرب من علاج المشكلات الإدارية تحت شعار "الزمن كفيل بحل المشاكل" ومن ثم التجاهل أو العجز عن اتخاذ القرارات الإدارية لحل المشاكل أو استخدام الخبرة العملية في إيجاد حل لها. وهذه الحلول تخرج عن إطار الحلول العلمية والعملية لمواجهة تلك المشكلات.

أما بالنسبة للبحوث التى تعد للحصول على درجات علمية أو للترقية لوظائف أعلى، فقد لاحظنا من خلال خبرتنا الطويلة في هذا المجال عدم الدقة فى انتهاج الأسلوب العلمى فى معالجة المشاكل التطبيقية والتى تتناولها هذه البحوث أو بمعني آخر فإن هذه البحوث أعدت في غياب منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري.والنتيجة الحتمية لذلك أن اصبحت هذه البحوث غير قابلة للتطبيق العملى لحل مشاكل المجتمع.

ولما كان هدفنا من هذا الكتاب هو الارتقاء بمستوي جودة البحث العلمي، من خلال إعداد وكتابة البحوث الأكاديمية والإدارية من منظور إدارة الجودة. لزم الأمر أولاً توضيح مفهوم إدارة الجودة، حتى يكون الباحث ملماً بالمدخل الذي اتبعناه في هذا الكتاب.

فإذا أردنا تعريف إدارة الجودة، فإنه لابد من التفرقة بين كلمة إدارة وكلمة الجودة. وإذا بدأنا الحديث عن مفهوم كلمة الجودة، فإن المجال لا يسمح هنا بالحديث عن الجدل الذي أثير حول تعريف كلمة الجودة، ولكننا نستطيع أن نحسمها في جملة واحدة، وهي ملائمة الشيء (موضع البحث)- وقد يكون هذا الشيء منتجا (ماديا أو خدميا) أو بحثا أو مادة أولية أو إجراءات معينة ...الخ للاستخدام أو الغرض منه بمعني آخر ملائمة مستوي الشيء أو العمل للمستهدف منه . ويعني المستهدف هنا الهدف الذي يحققه هذا الشيء أو هذا العمل من وجهه نظر الطرف ذى العلاقة به. وبمعني أدق الارتقاء بمستوي الشيء أو إتقانه حتى يحقق ما هو مطلوب منه ويمكن التعبير عن ذلك باللغة بـ : الإنجليزية : Fitness for use or Purpose.

أما عن كلمة الإدارة فإنها تعتبر بمثابة الأساس الذي يُعتمد عليه في تحقيق هذا المستوي من الجودة. وتعني بالإدارة هنا المنظور العلمي (المبادئ الأساسية العلمية) والمنظور المهني والذي يرتبط بالأدوات التي تساهم في تطبيق المفاهيم والأساليب الإدارية العلمية ومرحلتها المهارات والقدرات الإدارية التي يجب أن تتوافر لدي المدير[1].

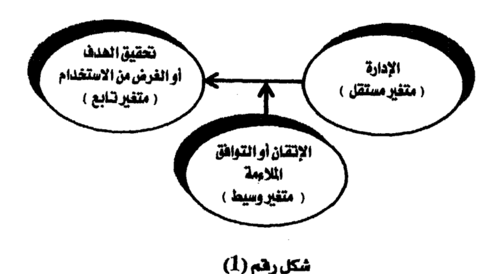
وعلي ضوء ما تقدم فإن السبيل الوحيد للإتقان أو تحقيق التوافق Fitness أو ملاءمة للشيء للغرض منه هو الإدارة ويمكن تصوير العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاث وهي : الإتقان أو التوافق - تحقيق الهدف أو الغرض من الاستخدام - الإدارة.

---

(1) أنظر تفاصيل تعريف إدارة الجودة للمؤلف في :

إدارة الجودة من المنظور الاداري – الوثيقة الأولي، (الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008) صـ 240 – 242 .

في الشكل التالي :



شكل رقم (1)

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيطة لإدارة جودة البحث العلمي

وفي إطار ما تقدم يمكن القول وأن إدارة جودة البحث العلمي من منظور إداري هي عبارة عن "مجموعة من الأنشطة الإدارية المترابطة والمستمرة (التخطيط للبحث العلمي، التنظيم وتحديد أدوار القائمين به، تشجيع وتحفيز العاملين بالبحث، ثم الرقابة وتصحيح الفجوة البحثية) بهدف الإتقان في استخدام المدخلات البحثية بما يحقق التوافق والملاءمة مع أهداف جميع الأطراف ذات العلاقة بالبحث العلمي ويتم استغلال هذه الموارد من خلال منظومة متكاملة من الأنشطة البحثية ويتم هذا العمل في إطار مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية ".

وفي إطار هذا التعريف نجد أن محاور إدارة جودة البحث العلمي عبارة عن محورين أساسيين هما :

- **المحور الخارجي :** ويركز علي تحقيق منافع العملاء بكافة أنواعهم. ولما كان عميل التقرير البحثي هم أطراف القرار (متخذ القرار – صانع القرار – منفذ القرار ثم المتأثر به) فإنه يجب أن يكون البحث موجها باحتياجات أدوار هؤلاء الأطراف وليس موجها من قبل الإدارة لتحقيق منافعهم لدعم القرارات الإدارية ومن ثم الوصول الي قرارات تعالج المشاكل محل الدراسة.

- **المحور الداخلى :** المحور الداخلي والذي يركز علي كيفية إدارة الأنشطة البحثية في إطار معايير منظومة إدارة الجودة .

وفي إطار المحورين السابقين يجب أن ننوه بضرورة الالتزام بمعايير كل محور. فيجب أولا تحديد معايير المحور الخارجي وهو المحور الذي يرتبط بمعايير جودة منافع عملاء البحث. والتركيز هنا علي أهم معايير منافع أدوار متخذي القرار باعتبار أن التقرير البحثي هو بمثابة أحد الآليات الأساسية لدعم جودة القرارات الإدارية. فنقطة البداية قبل البدء في إعداد التقرير هى **الإجابة علي التساؤل التالي :**

ماذا يريد أطراف القرار ؟

وفي إطار الإجابة علي التساؤل السابق تتحدد المعايير المطلوبة لتحقيق منافع العميل والتي يمكن تحديدها في ضوء الإجابة علي السؤال السابق. وبعد تحديد معايير منافع عملاء التقارير البحثية يبدأ الإعداد وتنفيذ البحث، أما **المحور الثاني** فيضم مجموعة من المعايير **يمكن تصنيفها الي أربع مجموعات علي النحو التالي :**

- معايير مرتبطة بمنظومة العمل الإداري.
- معايير مرتبطة بمنظومة الأنشطة البحثية.
- معايير مرتبطة بالجوانب الأخلاقية والمهنية.
- معايير مرتبطة بالمسئولية الاجتماعية.



إن عدم مراعاة الدقة فى استخدام المنهج العلمى، أو غياب إعداد تلك البحوث الأكاديمية والتقارير الإدارية بل أيضاً الخطابات الإدارية في إطار منظومة إدارة جودة البحوث العلمية ، قد تتسبب فى عدم تحقيقها للأهداف المنشودة منها. ولهذا تحولت التقارير البحثية كمخرجات للبحوث العلمية الى مخزون راكد لا يتم الاستفادة منه على الوجه الأكمل كما أوضحنا سلفاً.

وقد كان ذلك دافعنا الى تقديم المساعدة للمهتمين بالبحوث الأكاديمية والتقارير والمذكرات والمراسلات الإدارية المختلفة بتقديم هذا الكتاب من منظور جديد وهو منظومة إدارة الجودة، ليكون عوناً لهم فى استخدام الاسلوب العلمى فى إعداد وتنفيذ وكتابة تلك البحوث والتقارير الإدارية.

وقد يتساءل البعض عن أسباب استخدام هذا المنهج، خاصة مصطلح إدارة الجودة باعتباره من المصطلحات التي لا يوجد اتفاق عليها من المنظور الاداري وأن الشائع هو استخدامها في مجال إنتاج السلع والخدمات، وقد حسمنا هذا الاختلاف واقترحنا تعريفا محدداً لإدارة الجودة من المنظور الإداري [1].

هذا وقد رأينا استخدام مدخل إدارة الجودة في مجال البحث العلمي، وذلك للأسباب التالية :

- خروج إدارة الجودة من المجال الضيق المحدود الي مجالات أوسع. وأنها ليست قاصرة علي الأمور الفنية بل إن أساسها الإدارة ولأن الإدارة ترتبط بكافة مجالات العمل ومنها البحث العلمي.

---

(1) أنظر للمؤلف سلسلة وثائق الجودة من المنظور الاداري، الوثيقة رقم (1) الوحدة السادسة.

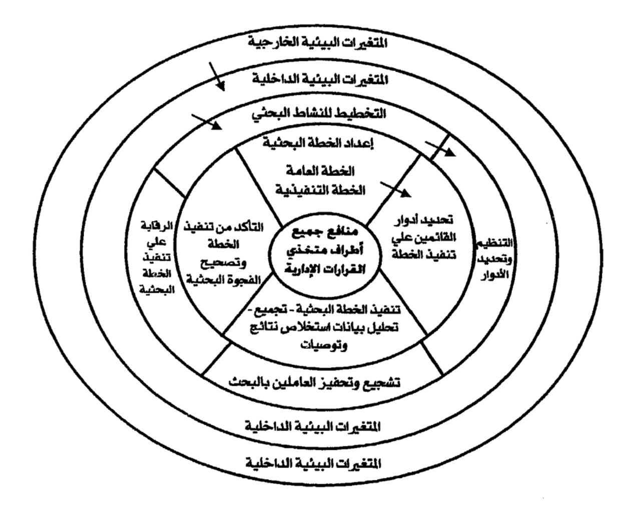
- من السهولة بمكان تحديد الفجوة البحثية من خلال منظومة إدارة الجودة والتي تركز علي : التخطيط لجودة إعداد التقرير البحثي، وجودة التنظيم وتحديد أدوار القائمين علي إعداده، وجودة تشجيعهم وتحفيزهم علي إعداده وتنفيذه ثم جودة الرقابة علي تنفيذ البحث.

- **وعلي ذلك يمكن بسهولة تحديد:**
  - حجم الفجوة البحثية.
  - مكان الفجوة البحثية.
  - أسباب الفجوة البحثية.
  - المسئول عن الفجوة البحثية.
  - متي ظهرت الفجوة البحثية.

(أما في مرحلة التخطيط للبحث أو أدوار القائمين بإعداده أو في رغبتهم في إعداده وتنفيذه، وأخيراً في مرحلة الرقابة علي تنفيذ البحث)

لذلك تعتبر منظومة العمل الإداري (التخطيط للبحث– التنظيم وتحديد الأدوار– تشجيع وتحفيز العاملين علي إعداد وتنفيذ النشاط البحثي ثم أخيراً الرقابة علي هذا النشاط) بمثابة النشاط المحوري لإدارة الأنشطة البحثية المختلفة لتحقيق منافع العملاء.

ويتضح ذلك من الشكل التالي :



شكل رقم (2)

منظومة العمل الإداري كنشاط محوري لإدارة الأنشطة البحثية

وقد ارتأينا في إطار محاور إدارة جودة البحث العلمي أن ترتكز محتويات هذا الكتاب علي الإجابة علي مجموعة من التساؤلات والتي يرتبط بعضها بالمحور الأول والأخر بالمحور الثاني لإدارة جودة البحث العلمي.

وفيما يلي عرض لهذه التساؤلات :

- ما هو مفهوم عملية الاتصال بشكل عام ؟ وما هو مفهوم الاتصالات من المنظور الإداري ؟
- ما هي عناصر جوهر عملية الاتصال ؟ وما هي أهم المعايير الواجب الالتزام بها ومراعاتها بالنسبة لكل عنصر من عناصر جوهر الاتصالات لتحقيق منافع الأطراف ذات العلاقة ؟
- ما هي معوقات الاتصالات الإدارية ؟ وكيف يمكن التغلب علي تلك المعوقات من خلال منظومة إدارة جودة البحث العلمي ؟
- ما هو مفهوم التقرير البحثي بشكل عام ؟ وما هو مفهومه من منظور إدارة جودة البحث العلمي ؟
- ما هي أهم عناصر التقرير البحثي في إطار منظومة إدارة جودة الاتصالات الإدارية؟
- ما هي أنواع التقارير الإدارية بشكل عام ؟ وما هي أهمية تلك التقارير ؟ وما هي المعايير العامة الواجب توافرها في تلك التقارير ؟
- ما هي أهمية الثقافة البحثية لمدير القرن الحادي والعشرين ؟
- هل من الأفضل للمدير أن يعتمد علي الاستشارات البحثية الداخلية ؟ أم الاستشارات البحثية الخارجية ؟
- ما هو تأثير جودة التقارير البحثية – مخرجات البحث العلمي – في الارتقاء بمستوي الأداء الإداري للمؤسسة ؟ بمعني آخر ما هو تأثير جودة البحث العلمي علي الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسة ؟
- ما هي أهم المعايير الأخلاقية الواجب الالتزام بها عند إجراء البحوث والدراسات في مؤسسات الأعمال المختلفة ؟

- كيف يمكن التخطيط للبحث العلمي ؟
- كيف يمكن تنفيذ وكتابة البحث ؟
- كيف يمكن تقديم وعرض البحث علي الجهات المعنية ؟
- كيف يمكن تطبيق ومتابعة تنفيذ البحث ؟

إننا نأمل أن يستفيد القارئ من هذا الكتاب من خلال الإجابة علي التساؤلات السابقة ومن ثم تزويده بالثقافة البحثية المرتبطة بكيفية إعداد البحث في إطار منظومة إدارة جودة البحث العلمي . فمن خلال الإجابة علي التساؤلات السابقة يمكن أن نساهم في مساعدة الباحثين عموماً ومعدي التقارير البحثية لاسيما في المجالات التالية :

- إعداد وكتابة البحوث والتقارير الإدارية المختلفة وفقا لأسلوب علمي ومنهجي منظم .
- تنمية مهارات الباحث، سواء كان يعمل في مجال العمل الاداري أو في مجال العمل الاكاديمي، من المنظور العلمي لإعداد وكتابة التقارير البحثية بأسلوب علمي.
- استخدام الباحث المنظور العلمي للتقرير البحثي في كل مرحلة من مراحله واستخدام معايير جودة كل مرحلة ومقارنته بالواقع الفعلي أي بما تم بحثه ومن ثم تحديد الفجوة البحثية عند إعداد وكتابة التقارير البحثية.
- يمكن للباحث الاستفادة من المنظور العلمي (أي معايير جودة إعداد وكتابة التقرير البحثي) لسد الفجوة بين المنظور العلمي والواقع التطبيقي لإعداد التقرير البحثي في الحياة العملية.

وتمثل الإجابة علي التساؤلات السابقة الهدف الرئيسي لهذا الكتاب. لذلك فقد احتوي علي مجموعة من الموضوعات الأساسية المتعلقة بمحاور عناصر إدارة جودة البحث ودوره في دعم جودة القرار الإداري. وتتمثل أهم تلك الموضوعات في كيفية التخطيط لإعداد التقرير وتنفيذه وكتابته وتقديمه ومتابعه نتائجه في إطار معايير الجودة المرتبطة بكل مرحلة من تلك المراحل

هذا وسيتم بإذن الله تعالي مناقشة تلك القضايا الأساسية في عدة محاور تنقسم كل منها الي وحدات وذلك علي النحو التالي :

المحور الأول

وقد خصص هذا المحور لمناقشة معايير جودة التقارير البحثية (المنتج النهائي للبحث العلمي) بشكل عام كأداة لبناء جسور الاتصال ودعم جودة القرارات الإدارية.

وقد تمت مناقشة هذا الموضوع فى ثلاث وحدات علي النحو التالي :

الوحدة الأولي : معايير جودة بناء شبكة الاتصالات الإدارية لتحقيق منافع الأطراف ذات العلاقة.

الوحدة الثانية : معايير ضبط جودة التقارير البحثية لبناء منظومة اتصالات إدارية فعالة بالمؤسسة.

الوحدة الثالثة : البحوث العلمية كأحد الآليات الرئيسية لدعم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسات العامة والخاصة.

المحور الثانى

وقد خصص لمناقشة جودة التخطيط والإعداد للبحث.

وقد تمت مناقشة موضوع هذا المحور في ثلاث وحدات :

الوحدة الرابعة : ضبط جودة تحديد وبلورة المشكلة البحثية (العنصر الرئيسي للخطة السداسية العامة للبحث).

الوحدة الخامسة :التخطيط العام لعلاج مشكلة البحث (الآليات الخمس الأساسية للخطة العامة السداسية للبحث).

الوحدة السادسة : معايير جودة تصميم الخطة التنفيذية السداسية للبحث.

أما المحور الثالث

فقد ركز علي مناقشة معايير جودة تنفيذ الخطة العامة للبحث.

وقد تمت مناقشة تلك المعايير في ثلاث وحدات :

الوحدة السابعة : معايير جودة آليات تصميم واستيفاء نماذج جمع البيانات البحثية.

الوحدة الثامنة : معايير جودة مراجعة وتجهيز وتحليل البيانات.

الوحدة التاسعة : معايير جودة إعداد التقرير المبدئي والنهائي للبحث.

وأخيراً المحور الرابع

وقد خصص لمناقشة معايير جودة تقديم البحث ومتابعة تطبيق نتائجه.

وقد تمت مناقشة موضوع هذا المحور فى وحدتين :

الوحدة العاشرة : معايير جودة تقديم وعرض التقارير بأسلوب علمي.

الوحدة الحادية عشر : معايير جودة الرقابة ومتابعة تطبيق الخطة البحثية.

نتمنى أن تكون هذه المحاولة الجادة، من خلال هذا المدخل الجديد التى بذلناها فى كيفية استخدام مدخل إدارة جودة البحث العلمي فى إعداد وكتابة البحوث والتقارير والمذكرات، مكملة للجهود التى بُذلت فى هذا الصدد من قبل الآخرين، كما نتمنى ان تتحقق الاستفادة المنشودة منها من قبل جميع المهتمين بالبحث العلمي بشكل عام والمهتمين بالبحوث الإدارية بشكل خاص.

والله ولي التوفيق.

المؤلف

أ.د. محمد محمد إبراهيم

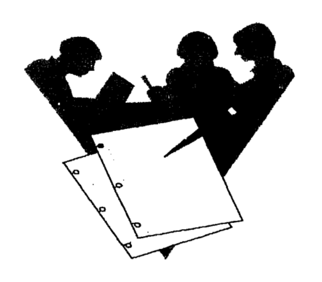
المحور الأول

معايير جودة التقارير البحثية

المنتج النهائي للبحث العلمي

كأداة لبناء جسور التواصل

ودعم جودة القرارات الإدارية



تقـــديم :

☐ الأهداف المتوقعة من هذا المحور :

من المتوقع بعد استيعاب القارئ لموضوعات هذا المحور أن تتوافر لديه الثقافة البحثية للإجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم عملية الاتصال بشكل عام؟ ومن المنظور الإداري بشكل خاص؟
- ما هي عناصر جوهر عملية الاتصال؟ وما هي أهم المعايير الواجب الالتزام بها ومراعاتها بالنسبة لكل عنصر من عناصر عملية الاتصالات لتحقيق منافع الأطراف ذات العلاقة؟
- ما هي معوقات الاتصالات الإدارية؟ وكيف يمكن التغلب علي تلك المعوقات من خلال منظومة إدارة جودة البحث العلمي؟
- ما هو مفهوم التقرير البحثي بشكل عام؟ وما هو مفهومه من منظور إدارة جودة البحث العلمي؟
- ما هي أهم عناصر التقرير البحثي في إطار منظومة إدارة جودة الاتصالات الإدارية؟
- ما هي أنواع التقارير الإدارية بشكل عام؟ وما هي أهمية تلك التقارير؟ وما هي المعايير العامة الواجب توافرها في تلك التقارير؟
- ما هو مفهوم القرار الإداري؟ وما هي أهم عناصره وأطرافه؟ وما هي أهم آليات دعم القرارات الإدارية؟
- ما هي أهمية الثقافة البحثية لمدير القرن الحادي والعشرين؟
- هل من الأفضل للمدير أن يعتمد علي الاستشارات البحثية الداخلية؟ أم الاستشارات البحثية الخارجية؟

- ما هو تأثير جودة التقارير البحثية – مخرجات البحث العلمي – في الارتقاء بمستوي الأداء الإداري للمؤسسة؟ بمعني آخر ما هو تأثير جودة البحث العلمي علي الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسة؟
- ما هي أهم المعايير الأخلاقية الواجب الالتزام بها عند إجراء البحوث والدراسات في مؤسسات الأعمال المختلفة؟

☐ الموضوعات الأساسية للمحور :

حتي يتمكن القارئ من الإجابة علي التساؤلات السابقة فقد أدركنا ضرورة مناقشة الموضوع الرئيسي لهذا المحور في ثلاثة موضوعات فرعية. هذا وتتم مناقشة كل موضوع في وحدة مستقلة علي النحو التالي:

الوحدة الأولى : البحوث العلمية – أحد الآليات الرئيسية لدعم جودة القرارات بالمؤسسات العامة والخاصة.

الوحدة الثانية : معايير جودة بناء شبكة الاتصالات الإدارية لتحقيق بناء شبكة الاتصالات الإدارية لتحقيق منافع الأطراف ذات العلاقة.

الوحدة الثالثة : معايير ضبط جودة التقارير البحثية لبناء منظومة اتصالات إدارية فعالة بالمؤسسة.

الوحدة الأولي

البحوث العلمية
أحد الآليات الرئيسية
لدعم جودة القرارات الإدارية
بالمؤسسات العامة والخاصة

الوحدة الأولي

البحوث العلمية

أحد الآليات الرئيسية لدعم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسات العامة والخاصة

تقديـــم

تعرف المؤسسة من المنظور الاداري بأنها بمثابة مجموعة متكاملة من الكيانات أساسها الكيان الاداري والذي يعمل علي :

- اتخاذ قرار بإنشاء (مشروع) المؤسسة.
- تصميم وإنشاء كيانات المؤسسة.
- إدارة تشغيل تلك الكيانات والتى تتمثل في :
- الكيان المكاني والمادي.
- الكيان الاقتصادي الوظيفي.
- الكيان الفني.
- الكيان المعلوماتي.
- الكيان الاجتماعي.
- الكيان السلوكي.

وتقع مسئولية الإدارة (مسئولية منظومة مهنة الإدارة : التخطيط – التنظيم وتحديد الأدوار – التوجيه والتشجيع ثم الرقابة) علي المديرين في كافة المستويات الإدارية ويقوم المدير بمنظومة العمل الإداري - في سبيل تنفيذ المهام المتعلقة بمسئوليته الإدارية - من خلال القيام بعدة أدوار رئيسية منها : أدوار متعلقة بالأفراد، وأخري متعلقة بالمعلومات، والموارد وثالثة متعلقة بالتعامل مع المشكلات أي اتخاذ القرارات الملائمة لعلاج المشكلات المختلفة.

ويشكل اتخاذ القرارات الإدارية الدور الرئيسي للمدير، وإن اختلفت تلك القرارات باختلاف الأنشطة التي يزاولها المدير ومستواه الإداري. وبشكل عام تمثل عملية اتخاذ القرارات جزءاً من حياة الفرد اليومية. فالفرد يبدأ يومه باتخاذ سلسلة من القرارات تتعلق بعمله أو أوقات راحته أو الأموال التى سيقوم بأنفاقها وهكذا. اما مجال العمل الإداري فنجد أن جوهر عمل المدير هو اتخاذ القرارات الإدارية. الأمر الذي يستوجب ضرورة توفير الثقافة الادارية المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالبحوث العلمية. وهذا ما نستهدفه من تلك الوحدة من خلال الاجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم القرار ؟ وما هي عناصره؟
- ما هي أنماط المديرين في مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية ؟
- ما هو مفهوم إدارة جودة البحث العلمي؟
- ما هي أهمية البحث العلمي في دعم القرارات الادارية ؟
- ما هي أنواع البحوث التي يستخدمها المدير لدعم القرار الإداري ؟
- كيف يمكن الاستعانة بالباحثين الاستشاريين في مجال البحث العلمي؟
- كيف تؤثر المعلومات البحثية في زيادة الفعالية الإدارية للمؤسسة؟
- ما هي أهم الجوانب الأخلاقية الواجب مراعاتها في البحث العلمي؟

1- مفهوم وعناصر القرار الإداري.

بصفة عامة يرتبط مفهوم القرار بوجود مشكلة. فحين تقول أن هناك مشكلة تواجه أي شخص تقول أن لها أكثر من حل، وإذا لم يكن هناك سوي حل واحد فهنا لا تعتبر مشكلة لأنه ليس هناك سوي حل واحد يجب الاعتماد عليه. ولكن بتعدد وجود حلول بديلة للمشكلة تقول إن هناك مشكلة مطلوب اختيار أفضل بديل لحلها. ومن ثم فإن القرار هو عبارة عن أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل الممكنة لحل مشكلة معينة.

وسواء كانت المشكلة شخصية أو إدارية فإن مفهوم القرار لا يختلف عن المفهوم السابق وهو اختيار أفضل بديل من بين البدائل الممكنة لمواجهة تلك المشكلة. لكن يجب أن ننوه الي ملاحظة هامة وهي أنه قد يبدو للشخص أو المدير أنه لا يوجد سوي بديل واحد للمشكلة ولكن يتضح من خلال البحث والدراسة ويأخذ وقت للتفكير أن هناك أكثر من حل وبالتالي يجب قبل الحكم علي أنه لا يوجد سوي حل واحد ومن ثم لا توجد مشكلة يجب التأني والدراسة المتعمقة للوصول الي تلك الحقيقة، وهي عدم وجود حلول أخري. من هذا التعريف للقرار نأتي الي الجزء التالي المرتبط بمفهوم القرار وهو أهم عناصر القرار الاداري ؟ **وهي التي تتمثل فيما يلي :**

1/1 بيئة القرار

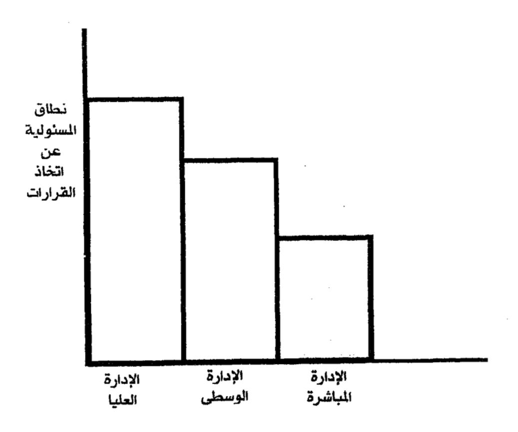
ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التى تؤثر على اتخاذ القرار وخاصة عند القيام باختيار البديل الملائم. وعادة ما تصنف نتائج تحليل البيئة الداخلية الي نقاط القوة ونقاط الضعف، أما نتائج البيئة الخارجية فتصنف الي فرص وتهديدات وكل من نوعى النتائج تؤثر علي بدائل اتخاذ القرارات حسب طبيعتها.

2/1 أطراف القرار

قبل الحديث عن أطراف القرار فإن من المناسب تحديد المسئول عن اتخاذ القرارات الإدارية، فهناك اعتقاد سائد بأن القرارات الإدارية هي مسئولية الإدارة العليا، وهذا الاعتقاد مبني علي أساس أن الإدارة العليا هي المسئولة فقط عن إدارة المؤسسة، ومن ثم فليست هناك أية أدوار للإدارة الوسطي والإدارة المباشرة. وهذا اعتقاد خاطئ في حد ذاته نظراً لأن إدارة المؤسسة هي مسئولية المستويات الإدارية الثلاث، ولكن في حدود الدور المخول لكل منها. فالإدارة العليا لها أدوار ومسئوليات محددة علي مستوي المؤسسة ككل، والإدارة الوسطي مسئوله عن إدارة الوظائف المختلفة، والإدارة المباشرة مسئولة عن إدارة التنفيذ الفعلي لأنشطة كل وظيفة من الوظائف.

مع أن هذه المسئوليات مشتركة بين المستويات الثلاثة، إلا أنها متفاوتة من حيث طبيعة العمل الإداري (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة)، وما يرتبط بها من اتخاذ القرارات. أي أن نطاق القرارات الإدارية يختلف باختلاف تلك المستويات. بمعني اتساع نطاق القرارات بالنسبة للإدارة العليا وانخفاضه بالنسبة للإدارة الوسطي الي أن يصل الي نطاق محدود بالنسبة للإدارة الدنيا أو الإدارة المباشرة.

ويوضح الشكل التالي نطاق القرارات الإدارية بالنسبة للمستويات الإدارية الثلاث.



شكل رقم (3)

نطاق مسئوليات المستويات الادارية المسئولة عن اتخاذ القرارات

ويتضح من الشكل السابق اتساع نطاق القرار كلما انتقلنا من المستويات الادارية الدنيا الي المستويات الادارية العليا والعكس. ومن ثم لم يعد القرار الإداري مسئولية الادارة العليا فقط بل إن القرارات الإدارية مسئولية جميع المستويات الإدارية الثلاث مع اختلاف نطاق وطبيعة تلك القرارات.

والآن ما هي أطراف أي قرار إداري في أي مستوي من المستويات الإدارية؟

تتعدد أطراف القرار ولكل طرف دور معين وذلك علي النحو التالي :

1/2/1 متخذ القرار :

يعرف متخذ القرار بأنه كل من تتوافر لديه سلطات اختيار البديل المناسب، ووضع البديل الذي تم اختياره (أي القرار) موضع التنفيذ.

2/2/1 صانع القرار :

وهو الجهة أو الشخص المسئول عن تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أفضل بديل وعرض ما توصل اليه من حل الي متخذ القرار الذي قد يوافق عليه أو لا. أي إن دوره استشاري.

3/2/1 منفذ القرار

وهو الشخص أو الجهة التي تتولي تنفيذ القرار وفقا للموافقة التي تمت من قبل متخذ القرار.

4/2/1 المتأثر بالقرار

وهو الشخص أو الجهة التي تأثرت من القرار الذي اتخذه متخذ القرار سواء كان التأثير سلبا أو ايجاباً. سواء كان المتأثر من هذا القرار شخصاً معيناً (العملاء، العاملين) أو وحدة إدارية معينة.

وفى هذا الصدد يمكن التمييز بين أربعة أنواع مختلفة من التوجه الذي يعتمد عليه صانع أو متخذ القرار عند صنع أو اتخاذ القرار وتتمثل هذه التوجيهات فيما يلي :

(1) التوجه بأفكار الآخرين Receptive Orientation :

يميل صانع أو متخذ القرارات فى حالة التوجه بأفكار الآخرين إلى التسليم بصحة أفكار وأراء الأفراد الآخرين. وفي هذه الحالة فإنه يلتمس بشدة الحصول على مقترحات الآخرين وكل المحيطين به. ويشجعهم على إمداده بالمقترحات المرتبطة بحل مشكلة معينة خاصة، وأن هناك الذي يرغب في البعد عن دائرة اتخاذ القرارات أو التدخل في صنعها وسعيهم نحو الآخرين لاتخاذ القرارات بدلاً منهم.

(2) التوجه باستغلال الآخرين The Exploitation Orientation

يعتقد هذا النوع من متخذى القرارات فى أن الغاية تبرر الوسيلة، لذا فإنهم يستخدمون كافة الأساليب سواء كانت مقبولة أم غير مقبولة للحصـــول أو الاستيلاء على أفكار الآخرين، والاستعانة بها في اتخاذ قراراتهم الإدارية، ونادراً ما ينسبون تلك الأفكار لأصحابها.

(3) التوجـه بالتمسك أو المحافظة على الوضع الراهن The Hoalding Orientation

يتصف متخذ قرارات هذا النوع من التوجه بالهدوء وعدم الرغبة في التغيير والرغبة فى المحافظة على الوضع الراهن بقدر الإمكان أو التمسك بالقيم والتقاليد السائدة عند اتخاذ القرارات وعدم الرغبة في التغيير. لذا فإن متخذي قرارات مثل هذا النوع لا يتقبلون المساعدة الخارجية بسهولة ويعملون بمعزل عن المحيطين بهم، ويفضلون الاستقلال والاعتماد على أنفسهم.

(4) التوجه بمدخل التسويق The Marketing Orientation

ووفقا لهذا المدخل، فأن متخذ القرار يميل الي التغيير الجاد الهادف ومن ثم فإنه ينظر إلى نفسه كمنتج يقوم بإنتاج منتج معين يتمثل في القرار الذي يتخذه، ومن ثم فإنه يعتمد علي المفاهيم التسويقية الحديثة في تسويق هذا المنتج. وبمعني آخر في تسويق قراراته. لذلك فإنه يعمل جاهدا علي اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق منافع عملاء هذا القرار (المعنيين بالقرار).

وعلي ذلك فإن نقطة البداية هى البحث عن اتخاذ (إنتاج) القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية في إطار الامكانيات والظروف المتاحة ثم **بعد ذلك البحث عن تطبيق باقي منظومة إدارة التسويق التي تساهم في توفير القرار في المكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والترويج لهذا القرار حتى يقلل من مقاومة التغيير أو مقاومة تنفيذ القرار.**

والآن كيف تؤثر توجهات صانعي أو متخذي القرارات أو حتى المنفذين لها علي القرارات الادارية ؟

إن هذا التأثير يختلف باختلاف أطراف القرار. دعنا نطرح المثال :

لو واجه رئيس إحدى المؤسسات (رئيس مجلس إدارة مؤسسة، رئيس جامعة، عميد كلية) مشكلة شغل وظيفة قيادية معينة في المؤسسة ولو افترضنا أن توافرت لدية أربعة بدائل (أربعة قيادات) للاختيار من بينها أي اختيار من يصلح لشغل تلك الوظيفية القيادية ولو افترضنا أيضا أن جميع تلك البدائل متشابهة تماما في جميع المقومات القيادية **مع وجود اختلاف في بعض الخصائص الشخصية لكل منها علي النحو التالي :**

البديل (أ) : يتميز بالهدوء التام وتمسكه بخبراته السابقة في العمل.

البديل (ب) : يتميز بالسعي نحو النفاق للقيادات الإدارية وعرضه لتقديم المساعدة والاقتراحات للإدارة.

البديل (جـ):يتميز بإدعاء المعرفة وأن لديه الكثير من الآراء والاقتراحات التي تغير مسار العمل الاداري للمؤسسة ومن ثم إظهار رئيس المؤسسة بمظهر المطور الحقيقي ومن ثم تحقيق الامتياز الوظيفي له بين نظائره من المديرين.

البديل (د) : يتميز بالجدية في العمل وسعيه المستمر نحو التطوير والتحديث لتحقيق الامتياز الوظيفي.

لأول وهلة إذا طرحنا هذه البدائل للمفاضلة بينها فسوف تكون الإجابة نحو اختيار البديل (جـ) وهذا شيء طبيعي من الناحية المنطقية. لكن من ناحية أخري فإن عملية الاختيار تتوقف علي توجه صاحب أو متخذ القرار، فهل توجهه :

(1) الميل للهدوء في إدارته وعدم الرغبة في التغيير وأن يمضي حياته الوظيفية في تلك الوظيفة بدون تطوير أو تغيير لتجنب أي صراعات؟

(2) أو إدارة المؤسسة من خلال الآخرين.

(3) أو التطوير والتفوق من خلال استغلال أفكار الآخرين ؟

(4) أو أن توجهه النهوض بالمؤسسة من منظور جاد وموضوعي بما يتفق مع الظروف والأوضاع الداخلية والخارجية ؟

وعلي ضوء تلك التوجهات لمتخذ القرار يتم اختيار الشخص الذي يتفق مع توجهاته :

- فإذا كان توجهه الأول (الهدوء) فإنه يختار البديل (أ).
- وإذا كان توجهه الثاني (الادارة من خلال الآخرين فإنه يختار البديل) (ب).
- وإذا كان توجهه الثالث (التميز من خلال الآخرين) فإنه يختار البديل (جـ).
- وإذا كان توجهه التطور الموضوعي والجاد فإنه يختار البديل (د).

(5) يتم اختيار البديل الذي يحقق له أهدافه فإذا كان الهدف رقم (1) فسوف يختار البديل (أ) وإذا كان الهدف رقم (2) فسوف يختار البديل (ب) وإذا كان الهدف رقم (3) فسوف يختار البديل (جـ) أما إذا كان الهدف رقم (4) يتم اختيار البديل (د).

3/1 أهداف القرار :

تمثل الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها العنصر الثالث للقرار، وغالباً ما تتمثل هذه الأهداف بالنسبة للمديرين في الأهداف التنظيمية مثل : تحقيق الربحية، الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق معدل أعلى للعائد على الاستثمار وغيرها. ويعتبر الهدف بمثابة مرشد عند تقييم البدائل المختلفة.

4/1 بدائل ملائمة لاتخاذ القرار Relevant Alternatives

عند اتخاذ القرار لابد من عرض مجموعة من البدائل المختلفة المرتبطة بالمشكلة محل الدراسة ويجب عند تحديد هذه البدائل أن نفرق بين مجموعة البدائل المتاحة والبدائل الممكنة، أما البدائل المتاحة فهي جميع البدائل ذات العلاقة بالمشكلة سواء كانت قابلة للتنفيذ أم لا بعكس البدائل الممكنة فهى مجموعة من البدائل القابلة للتنفيذ أي البدائل التي تتمشي مع كافة الامكانيات والسياسات والمتغيرات المختلفة. ويفيد تحديد البدائل في اختيار البديل المناسب. ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذى يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً من حيث مساهمته فى حل مشكلة قائمة.

5/1 ترتيب البدائل Ordering of Alternatives

يجب أن يكون هناك نظام لترتيب بدائل اتخاذ القرارات، بحيث يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل وهكذا. وهذا النظام قد يكون شخصياً أو موضوعياً أو خليطاً من الاثنين. ويعتمد في تحليل البدائل علي الآليات المختلفة لدعم القرارات الادارية مثل نظم المعلومات الادارية والأساليب الكمية المختلفة.

6/1 اختيار البدائل Choice of Alternatives

ويمثل الاختيار الحقيقى بين البدائل المتاحة العنصر الأخير فى اتخاذ القرار. وهو يؤكد حقيقة أن القرار قد أتخذ. وإن المديرين فى اختيارهم للبديل يجب أن يركزوا على البديل الذى يضاعف من العائد طويل الأجل للمؤسسة.

بعد هذا العرض عن عناصر القرار الاداري، قد يتساءل البعض. ما هي أسباب عرض تلك العناصر ؟ وللإجابة علي هذا التساؤل نقول أن المعرفة بهذه العناصر تساعد على الوصول الى افضل بديل لحل المشكلة، فمثلاً :

- التعرف علي بيئة القرار يساعد علي معرفة الفرص أو القيود ونقاط القوة والضعف المؤثرة على المشكلة وعلى البدائل المطروحة وخاصة في ظل اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات.
- التعرف على أدوار أطراف القرار : يساعد على فهم كل طرف بدوره على الوجه الأكمل، بما يساعد على الوصول الى أفضل الحلول وأيضاً المساعدة على تنفيذها ومتابعة عملية التنفيذ ومعالجة المشاكل التى تظهر أولا بأول.
- التعرف على أهداف القرار: يساعد على تقييم الحلول البديلة للوصول للأهداف.
- التعرف على الحلول البديلة: يساعد على اختيار أفضل الحلول فى ضوء الأهداف المحددة.
- كذلك لا يمكن التوصل الى أفضل الحلول إلا بعد ترتيبها بعد التقييم تمهيداً لاختيار أفضلها.

وبعد هذا العرض عن مفهوم وعناصر القرار الإداري ومسئولية اتخاذه، قد يتساءل البعض أيضاً عن كيفية اتخاذ القرار الإداري. ان الإجابة علي هذا التساؤل سوف تتضح من خلال استعراض أنماط المدير في اتخاذ القرارات والتي سوف نناقشها في البند التالي :

2- أنماط المديرين في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية :

عندما تواجه المؤسسة مشكلة معينة وتكون هناك رغبة حقيقية في مواجهة هذه المشكلة باتخاذ قرار معين تجاهها، فإن أسلوب مواجهة تلك المشكلة إنما يختلف باختلاف أنماط المديرين في التعامل مع تلك المشكلة.

وفيما يلي عرض لأنماط المديرين في أسلوب التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات الادارية :

1/2 المدير الذي يتهرب من المشكلة (السلبية)

إن شعار هذا المدير في علاج المشاكل الادارية هو "الادارة العليا هي صاحبة التصرف في كافة أمور المؤسسة" وعلي ضوء هذا الشعار يقوم برفع المشاكل للمستويات الادارية العليا للتصرف واتخاذ اللازم بشأنها، أما لعجزة عن مواجهة المشكلة، ومن ثم إزالة التوتر النفسي، أو عدم اهتمامه أساساً بمواجهة المشاكل ويطلق علي النمط من المديرين "المدير المحولجي" وهو الذي يتولي تلقي المكاتبات التي تصل إليه من المستويات العليا وتحويلها الي المستويات الدنيا تحت اشرافه أو تحويل المشاكل التي تصل اليه من المرؤوسين الي المستويات العليا للتصرف واتخاذ اللازم.

2/2 المدير الذي يعتمد على خبرته الشخصية فى الماضى للوصول إلى حل.

يستخدم مدير هذا النمط أسلوب القفز إلى الحل دون مشاركة الآخرين وفرض ما يتوصل اليه من حلول علي المرؤوسين دون مناقشة أو تقبل آرائهم. ويطلق علي هذا النمط من المديرين في اتخاذ القرارات "المدير الاستبدادي" ويعتمد هذا النمط بشكل أساسي عند اتخاذ قراراته علي اللوائح والقوانين والنظم وما أكتسبه من خبرة. وتتسم قراراته بالجمود من ناحية، وعدم التمشي مع المواقف والظروف السائدة من ناحية أخري، ومن ناحية ثالثة عدم الالتزام بإطار منهجي علمي في اتخاذ القرار، وأخيراً التركيز علي تحقيق مصالح العمل مهما تعارضت مع مصلحة العاملين.

3/2 المدير الذي يتمادي في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قراراته

يعتمد هذا النمط من المديرين علي البعد الاجتماعي في علاقاته مع المرؤوسين، ويطلق علي هذا النمط في اتخاذ القرارات "المدير الاجتماعي" ويركز هذا النمط في اتخاذ قراراته علي تحقيق مصالح العاملين بغض النظر عن العمل، أي التحيز نحو مصالح العاملين، ومن ثم تصبح القرارات التي تتخذ علي هذا الأساس غير موضوعية كما أنها تتخذ أيضا في غيبة إطار منهجي علمي.

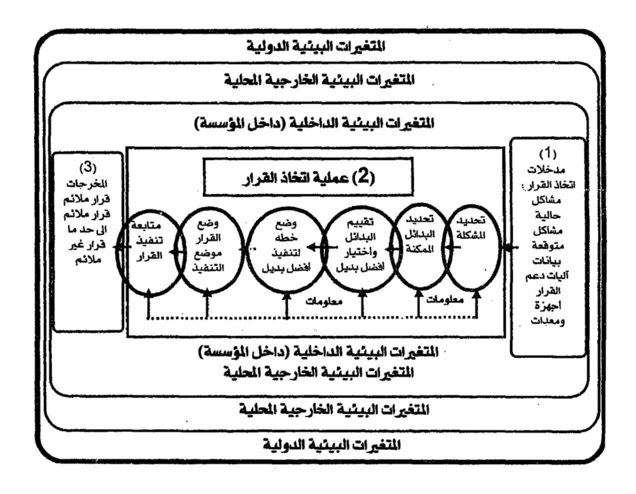
4/2 المدير الذي يعتمد علي الحلول الوسط عند مواجهة المشاكل

ويسعي هذا النمط من المديرين إلي تحقيق التوازن بين الاعتبارات الاجتماعية والرسمية (المتعلقة بالعمل) ويطلق علي هذا النمط في اتخاذ القرارات " المدير الوسط ". وإذا كان هذا النمط يسعي الي تحقيق التوازن في المصالح (العمل والعاملين) إلا أنه غالبا ما يميل الي الحلول التي تتمشي مع مراكز القوي السائدة، ومن ثم فشعاره الذي يغلب عليه هو "اللي تكسّبه إلعبه " وان كانت قرارات هذا النمط من المديرين تميل الي (مسك العصا من النصف)، إلا أنها أيضا تعتبر غير موضوعية وتتم في غياب المنهجية العلمية.

5/2 المدير الذي يعتمد علي منهجية علمية تمثل معايير جودة في التوصل الي القرار السليم، الي جانب الخبرة العلمية ويطلق علي هذا النوع من أنماط المديرين في اتخاذ القرارات "المدير المحترف".

ويمعني آخر فهو الذي يعتمد علي المنهجية العلمية (معايير جودة القرارات الادارية) وخبراته ومهاراته وقدراته في تطبيق أساسيات المنهجية العلمية عند التعامل مع المشكلات، والوصول الي أفضل الحلول ومن ثم فإن قرارات هذا النمط تتميز بالموضوعية والموقفية (أي ملاءمتها للظروف السائدة).

ويوضح الشكل التالي أسلوب هذا النمط في اتخاذ قراراته بأسلوب علمي



شكل رقم (4)

خطوات اتخاذ القرار الإداري بأسلوب علمي

هذا وتسعى إدارة المؤسسات الرائدة إداريا الي الارتقاء بمستواها الإداري من خلال البحث عن دعم وتجويد القرارات الادارية المختلفة في إطار استخدام الأسلوب العلمي السابق. أو بمعني آخر من خلال البحث عن آليات دعم وتجويد لقرارات الادارية.

هذا وتتعدد آليات دعم وتجويد القرارات الادارية ومن بين تلك الآليات التقارير البحثية كأحد المدخلات الرئيسية لنظم المعلومات الادارية، ويجب أن يعتمد في إعداد تلك التقارير علي اسلوب منهجي. بمعني ضرورة الاعتماد علي إدارة الجودة البحثية، وهذا يدعونا الي التعرف علي إدارة جودة البحث العلمي، وأهميته في تصميم وإنشاء نظام معلومات إدارية لدعم القرارات الادارية. وهذا هو موضوع حديثنا الآن.

ولا شك – كما أوضحنا سلفا – بأن هناك فرقاً كبيراً بين المدير الذي يستخدم الكياسة والخبرة وحدها للتحليل واتخاذ القرار لموضوع معين والآخر الذي يستخدم – بجانب خبرة الممارسة والكياسة - الطرق العلمية في التحري الدقيق للموضوع واتخاذ إجراءات وصف وشرح الظواهر الحالية والتنبؤ بالظواهر المتوقعة معتمداً علي البيانات التي تم تجميعها بدقة لهذا الغرض، إلى جانب البحث عن أفضل الآليات لدعم قراراته. ومن آليات دعم القرار الاداري والتى منها نظم المعلومات الإدارية، والبحث العلمي هو الآلية التي تزود النظام بالمعلومات الدقيقة والموضوعية عن كافة مشاكل العمل الاداري بالمؤسسة.

ومن هذا المنطلق فإن هناك علاقة وثيقة بين البحث العلمي وبين اتخاذ القرارات الادارية. فالبحث العلمي هو بمثابة الشريان الرئيسي الذي يدعم اتخاذ القرار بالمعلومات اللازمة للمساعدة في كافة عناصر اتخاذ القرار الاداري بأسلوب علمي. لذلك يجدر بنا تعريف البحث العلمي كنشاط ثم كيفية إدارة جودة هذا النشاط.

3- تعريف البحث العلمي من منظور إدارة الجودة.

يمكن تعريف البحث العلمي بشكل عام بأنه "عبارة عن مجموعة من الجهود المنسقة والمرتبة لدراسة مشكلة معينة تواجه نظام العمل وتحتاج الي حل" وبمعني آخر مجموعة من الأنشطة التي تحتوي علي سلسلة من الخطوات والتي تصمم وتنفذ بهدف إيجاد إجابات للموضوعات التي يهتم بها المدير في بيئة العمل.

يمكن تعريف البحث العلمي الذي يُجري في مؤسسات الأعمال والمؤسسات الخاصة كما أوضحنا سلفاً بأنه سلسلة من الأنشطة المنسقة والمرتبة والتي تساهم في جمع البيانات الدقيقة والموضوعية والتحري والاستقصاء العلمي لمشكلة معينة يتم دراستها وتحليلها بغرض إيجاد حلول أو إجابات لها.

لكن هذا التعريف العام للبحث العلمي يخرج عن مفهوم البحث العلمي من منظور إداري وبصفة خاصة من منظور إدارة الجودة. لأن التعريف السابق لا يحدد كيفية إدارة البحث العلمي والارتقاء بمستوي جودته، فالسبيل للارتقاء بمستوي جودة البحث العلمي هو الخروج عن هذا المفهوم الضيق للبحث العلمي.

حيث يتوقف مستوي جودة أنشطة البحث العلمي لمعالجة المشاكل الادارية على مخرجاتها من التقارير البحثية (باعتبار أن التقارير بمثابة مخرجات النشاط البحثي) علي كيفية إدارة جودة البحث العلمي. وهنا يدور حديثنا حول مفهوم إدارة جودة البحث العلمي.

من الممكن أن نعرف إدارة جودة البحث العلمي في إطار منظومة العمل الاداري بشكل عام "بأنها سلسلة من الأنشطة الإدارية المترابطة والمستمرة والتي تتمثل في التخطيط للنشاط البحثي (تحديد الأهداف البحثية – آليات تحقيق تلك الأهداف) والتنظيم وتحديد أدوار القائمين علي التخطيط وتنفيذ الخطة البحثية وتشجيع وتحفيز العاملين علي التخطيط وتنفيذ الخطط البحثية. وأخيراً الرقابة علي تنفيذ الخطط البحثية واتخاذ القرارات لتصحيح فجوات الخطط البحثية. ويتم هذا العمل في إطار التوجه بمعايير منافع الأطراف ذات العلاقة بالبحث العلمي والتي تتمثل في إيجاد حلول مناسبة للمشاكل الادارية محل الدراسة.

هـذا وتـتم تلـك الأنـشطة في إطـار معـايير منظومـة العمـل الاداري (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) والمعايير المرتبطة بالأنشطة البحثية والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ".

ويتضح من هذا التعريف أن إدارة جودة البحث العلمي تـتم مـن خـلال منظومـة متكاملة للجودة.

تتمثل أهم عناصرها فيما يلي :

1/3 منظومة العمل الاداري للأنشطة البحثية.

1/1/3 التخطيط للأنـشطة البحثيـة والـذي يتمثـل في التخطيط والاستعداد للنشاط البحثي – إعداد الخطة العامة والتنفيذية للبحث العلمي.

2/1/3 التنظيم وتحديد أدوار القائمين بالنشاط البحثي (التخطيط وتنفيذ النشاط البحثي والرقابة عليه).

3/1/3 توجيه وتحفيز العاملين علي أعمال البحث العلمي (التخطيط للنشاط البحثي وتنفيذه والرقابة عليه).

4/1/3 الرقابة واتخاذ قرارات غلق فجوات الجودة البحثية.

2/3 المعايير المرجعية البحثية

وتتمثـل أهميـة المعايير البحثيـة في توجيـه وتنفيـذ الأنـشطة البحثيـة لتحقيـق الأهداف المطلوبة. وأهم هذه المعايير المرجعية ما يلي :

1/2/3 معايير جودة تحقيق منافع الأطراف المعنية بالبحث العلمي. وتتمثل هذه المنافع في دعم القرارات الادارية في كافة محاور كيانات المؤسسة.

2/2/3 معايير جودة منظومة الكيان الاداري والتي تتمثل في :

(1) معايير جودة التخطيط للبحث العلمي.

(2) معايير جودة التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية لكافة الأطراف المسئولة عن البحث العلمي.

(3) معايير جودة توجيه وتحفيز وتشجيع العاملين في مجال البحث العلمي.

(4) معايير جودة الرقابة وتصحيح فجوات جودة البحث العلمي.

3/2/3 معايير الثقافة البحثية لدي القيادات الادارية بالمؤسسة والعاملين ومن الأمثلة علي تلك المعايير :

- المعايير الخاصة بدور البحث العلمي في اتخاذ القرارات الادارية.
- المعايير الخاصة بمفهوم جودة البحث العلمي.
- المعايير الخاصة بالأسس التي يعتمد عليها البحث العلمي.
- المعايير الخاصة بالمتطلبات المادية والمالية والبشرية للبحث العلمي.

4/2/3 معايير جودة أداء أنشطة البحث العلمي ومثال ذلك :

(1) معايير جودة تحديد المشكلة البحثية.

(2) معايير جودة تحديد المتغيرات البحثية.

(3) معايير جودة صياغة الفروض.

(4) معايير جودة تحديد أهداف وأهمية البحث.

(5) معايير وأهمية البحث واختيار أساليب البحث العلمي المناسبة.

(6) معايير جودة جمع وتحليل البيانات الوثائقية والأولية.

(7) معايير جودة تحليل واستخلاص النتائج وصياغة اقتراحات الدراسة

5/2/3 المعايير الأخلاقية للبحث العلمي.

وتتمثل هذه المعايير في الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية التي يجب أن يلتزم بها القائمون بالتخطيط وتنفيذ ومتابعة نتائج البحوث العلمية ومن الأمثلة علي تلك المعايير الأخلاقية :

(1) المعايير الأخلاقية عند تحديد المشكلة وعدم التحيز الشخصي في تحديدها.

(2) المعايير الأخلاقية المرتبطة بجمع البيانات الوثائقية والالتزام بموضوعيتها وعدم التغيير فيها لخدمة المصالح الشخصية للقائمين بالبحث.

(3) المعايير الأخلاقية المرتبطة بتصميم قوائم الاستقصاء مثل خلو القوائم من أسئلة التحيز الشخصي.

(4) المعايير الأخلاقية المرتبطة باستيفاء قوائم الاستقصاء من مفردات مجتمع البحث.

(5) المعايير الأخلاقية المرتبطة بالتحليل واقتراح التوصيات الملائمة والمرتبطة بنتائج التحليل.

6/2/3 المعايير العامة لبناء شبكة الاتصالات الادارية والسابق الإشارة إليها في الوحدة الأولي والثانية.

3/3 منظومة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

يعتبر تحليل البيئة الداخلية للنشاط البحثي نقطة البداية في التعرف علي نقاط القوة والضعف، ثم تحليل البيئة الخارجية للتعرف علي الفرص والتهديدات البيئية وبناء علي هذا التحليل تتشكل منظومة العمل الاداري للبحث العلمي. أى تحديد عناصر منظومة العمل الاداري الملائمة للمكونات الأربعة لتلك المنظومة والتي تتمثل فيما يلي :

1/3/3 تحديد منظومة العمل الاداري الملائمة لاستخدام نقاط القوة البحثية في استغلال الفرص البحثية المتاحة.

2/3/3 تحديد منظومة العمل الاداري الملائمة لتقوية نقاط الضعف لاستغلال الفرص البحثية الملائمة.

3/3/3 تحديد منظومة العمل الاداري الملائمة لاستخدام نقاط القوة في مواجهة التهديدات البحثية.

4/3/3 تحديد منظومة العمل الاداري الملائمة لتقوية نقاط الضعف لمواجهة التهديدات.

هذه هي عناصر منظومة جودة إدارة البحث العلمي والتي يترتب عليها بالطبع الارتقاء بمستوي جودة مخرجات تلك المنظومة والتي تتمثل في التقارير البحثية التي تساهم في دعم القرارات البحثية وهذا يدعونا الي الحديث عن أهمية البحث العلمي في دراسة وتحليل الظواهر والمشاكل الادارية واتخاذ القرارات الادارية المناسبة بشأنها وهذا هو حديثنا الآن.

4- الخصائص المميزة للبحث العلمي :

يتميز البحث العلمي وفقاً لمفهومه في إطار منظومة إدارة الجودة بمجموعة من الخصائص.

وتتمثل أهم هذه السمات المميزة للبحث العلمي Distinguishing Characteristic فيما يلي [1]:

- البحث العلمي نشاط هادف Purposiveness.
- الدقة المحكمة Rigor في النتائج.
- الخضوع للاختبار Testability.
- إمكانية تكرار تطبيق نتائجه Replicability.
- الإتقان والثقة Precision and Confidince .
- الموضوعية Objectivity .
- تقييم النتائج Generalizability.
- تحقيق نتائج اقتصادية Parsimony

(1) Uma Sekaran Research Methods For Business Askill Building Approach Fourth Edition (U.S.A., John Wiley and Sons, In C. 2003) PP 22 – 26.

وفيما يلي عرض مختصر لكل خاصية من تلك الخصائص :

1/4 البحث العلمي نشاط هادف :

أنه من المبادئ الأساسية للبحث العلمي أن المدير الذي ينوي القيام بدراسة أو بحث، يجب عليه أن يبدأ هذا البحث بتحديد الهدف من الدراسة أو البحث بدقة. القيام بدراسة علي كيفية زيادة التزام العاملين بالمؤسسة، لأن التركيز علي زيادة التزام العاملين بالمؤسسة، يكون له جوانب عديدة للاستفادة منه. فزيادة التزام العاملين يترجم الي تخفيض معدل دوران العمالة، تخفيض معدل الغياب Absenteeism، كما يؤدي أيضاً الي ارتفاع مستويات الأداء الوظيفي، ولهذا يجب أن يكون للبحث هدف يركز عليه. الدقة البالغة.

2/4 الدقة المحكمة :

إن الأساس العلمي الجيد Good Theoretical base يقوم على تصميم منهجي سليم يضيف دقة عالية المستوي لهدف الدراسة. حيث أن التصميم المنهجي للبحث يستلزم البدء بالتحديد الدقيق للمشكلة والمتغيرات البحثية وفروض البحث وأهدافه ثم أسلوب الدراسة الذي يجب أن يُتبع لعلاج المشكلة وهكذا. وأتباع المنهجية السليمة للدراسة يؤدي الي الوصول الي نتائج دقيقة ومن ثم يتم اقتراح أساليب العلاج الذي يرتبط بتلك النتائج.

3/4 الخضوع للاختبار :

إن النتائج المستخلصة من إتباع المنهجية البحثية يتم التحقق منها واثبات مدي صحتها من خلال تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلة الإدارية محل الدراسة، ومن ثم تدعم تلك النتائج اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، تصبح تلك القرارات قابله للتطبيق أي أنها تكون بمثابة قرارات واقعية تتواءم مع الظروف والإمكانيات السائدة والتي تم اختبار النتائج في ضوئها.

4/4 إمكانية تكرار تطبيق نتائج البحث العلمي :

من الأمور المنطقية المرتبطة بنتائج تطبيق المنهجية البحثية في إجراء البحوث والدراسات هى إمكانية تطبيق نتائج الدراسات التي تم إجراؤها في حل بعض المشاكل المتشابهة والتي ينطبق عليها نفس الظروف المحيطة بنفس المشاكل التي أجريت عليها الدراسات السابقة وهنا نود أن نؤكد علي ضرورة تشابه الظروف والأوضاع المحيطة بالمشاكل السابقة والمشاكل الحالية.

5/4 الإتقان والثقة :

ويتعلق الإتقان بدقة النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال المنهجية البحثية، ويترتب علي الإتقان ثقة متخذ القرار الإداري في النتائج التي يتم التوصل إليها من البحوث والدراسات. ويساهم كل من الإتقان والدقة في تنمية الوعي الثقافي لدي القائمين علي اتخاذ القرارات بالثقافة البحثية ومن ثم تعمل الادارة في ظل الثقافة البحثية "الحاضر... الفاعل" وليس الثقافة البحثية " الحاضر... الغائب " كما هو سائد في الثقافة البحثية لدي القائمين علي إدارة معظم المؤسسات المصرية.

6/4 الموضوعية :

وتتعلق الموضوعية بتجنب الاعتبارات الشخصية والتحيز الشخصي في النتائج التي يتم التوصل إليها. والموضوعية هي نتيجة منطقية لإتباع المنهج العلمي السليم لإجراء أي دراسة أو بحث يتعلق بأي مشكلة إدارية.

7/4 التعميم :

وترتبط تلك الخاصية المتعلقة بإمكانية تكرار تطبيق نتائج الدراسات السابقة، إلا أن التعميم يكون علي نطاق أوسع، حيث أنه من خلال إجراء دراسة عن طريق اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث وتحليل نتائجها بالأساليب الإحصائية المناسبة تصبح هناك إمكانية لتعميم النتائج التي يتم التوصل إليها علي مجتمع البحث.

وتظهر أهمية تلك الخاصية في حالة الدراسات والبحوث التي يكون مجتمع البحث منها من الكبر بحيث يصبح من الصعب إجراء الدراسات الميدانية علي أساس الحصر الشامل، ومن ثم يصبح إجراء تلك الدراسات علي أساس العينة هو الأسلوب المناسب بشرط التحديد الدقيق لمجتمع البحث واختيار عينة مناسبة من حيث الحجم والنوع واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات.

8/4 تحقيق نتائج اقتصادية :

يترتب علي الاستعانة بالنتائج الدقيقة والموضوعية والتي تم اختبار نتائجها والتي تستهدف تحقيق نتائج محددة الوصول الي أفضل البدائل لمعالجة المشاكل المختلفة. ويترتب علي اختيار أفضل بديل تحقيق نتائج أكثر دقة وتكاليف أقل مما ينعكس أثره في تحقيق نتائج ايجابية تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة تساهم في النهاية في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة

5- أهمية البحث العلمي في دعم القرارات الادارية.

إن البحث يوفر المعلومات المطلوبة التي توجه المدير لاتخاذ القرار الصائب للتعامل بنجاح مع المشكلات. ويمكن أن تكون المعلومات المقدمة نتيجة للتحليل الدقيق للبيانات التاريخية السابق جمعها أي أنها متوفرة فعلا إما في السجلات الداخلية للمؤسسة، أو سجلات جهات خارجية .

ويمكن أن تكون البيانات نتيجة تحليل بيانات أولية (يتم جمعها لأول مرة إما عن طريق قوائم الاستقصاء أو المقابلات المتعمقة أو الملاحظة.

وبعد فهذه هي أهمية البحث العلمي بصفة عامة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بصفة عامة، وقد يتساءل البعض عن المجالات الأساسية لاستخدام البحث، بمعني آخر ما هي أهم المشاكل التي يمكن التعامل معها من خلال البحث العلمي في المؤسسات المختلفة؟

إن السمة العامة لكل المؤسسات، أن المدير يتعامل مع المشاكل الكبيرة والصغيرة بشكل يومي وعليه أن يقوم بحلها بإتخاذ القرار المناسب.

وفيما يلي عرض لبعض المجالات الشائعة لاستخدام البحث العلمي في اتخاذ القرار بالمؤسسات :

- سلوك العاملين مثل الأداء الوظيفي والغياب ودوران العمل.
- اتجاهات العاملين مثل الاقتناع بالعمل والولاء له ومسئولياتهم تجاه المؤسسة.
- أداء المشرفين، مثل أساليب وأنماط القيادة للمديرين، ونظم تحفيز العاملين... الخ.
- اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم ونقلهم والاستغناء عنهم.
- تقييم نظام الحوافز.
- تقييم أداء إدارة القوي البشرية في تحقيق رسالة المؤسسة.
- تقييم واختيار مراكز اختيار العاملين وتقييم أدائهم .
- اختيار فعالية نظام تقييم الاداء والأخطاء في الحكم علي الأداء البشري.
- التعريف بإستراتيجية المؤسسة وآلياتها وتطبيقها.
- دراسة امكانية تطبيق نظام الاداء في الوقت المحدد (JIT).
- استراتيجيات التحديث المستمر، وآليات زيادة فعالية الإنتاج.
- تحديث السياسات والإجراءات بما يتفق مع القوانين الحكومية والتغيرات في المؤسسة.
- دراسة وتحليل نتائج أداء المؤسسة مثل زيادة مبيعات، العائد علي رأس المال، الأرباح، النمو والكفاءة.... الخ.
- دراسة آليات تعميق ولاء العاملين.
- دراسة دورة حياة المنتج من أجل تطويره .
- دراسة وتحليل شكاوي العملاء..
- دراسة وتحليل مدي الانطباع نحو أسلوب إدارة المؤسسة وشعارها نحو خدمة العملاء.

- دراسة وتحليل المركز التنافسي للمنتج وإمكانية تطويره والترويج لمنتجات جديدة وهكذا..
- دراسة قيمة رأس المال، وسياسة توزيع الأرباح وقرارات الاستثمار.
- طرق التنبؤ وتقدير المخاطر، وتغير سعر الصرف والاستثمارات الخارجية.
- دراسة تأثير تطبيق الضرائب بعد إعادة تنظيم المؤسسة أو ملكية مؤسسات أخري.
- دراسة وتطوير كفاءة إجراءات الطرق المحاسبية.
- تقييم جدوى خطط المعاشات والخدمات التي يستفيد بها العاملون.
- دراسة إمكانية جدوله خطط التعويضات.
- دراسة نظم المعلومات وكيفية إدارتها بكفاءة وفعالية .
- دراسة إمكانية تطبيق تكنولوجيا متقدمة للتصنيع ونظم المعلومات.
- تصميم تدرج وظيفي للشركاء في المؤسسات العائلية.
- كيفية تطبيق الادارة الابداعية لتنويع قوي العمل.
- كيفية التعامل مع التغيرات الثقافية لإدارة المؤسسة ذات جنسيات متعددة
- كيفية تطبيق بدائل لنظام العمل : المشاركة في العمل، عدم التقيد بالتوقيتات والمكان، والعمل جزء من الوقت.
- كيفية تطوير الأجهزة اللازمة لممارسة الأنشطة المختلفة.
- دراسة كيفية تركيب ومواءمة وتحديث شبكات وتصميم الحاسب الآلي والبرامج المناسبة لإنشاء نظام معلومات كفء للمؤسسة.
- دراسة كيفية تصميم قاعدة بيانات علي مستوي عال من الكفاءة والفعالية.
- دراسة أساليب الأداء بالمشاركة للارتفاع بمستوي المؤسسة.
- دراسة وتحليل الاختلاف في الوظائف القيادية، من حيث المرتبات. وأسلوب القيادة.
- دراسة آليات المحافظة علي المركز الريادي في السوق في الألفية الجديدة.

6- أنواع البحوث التي يستخدمها المدير لدعم اتخاذ القرار الاداري :

تنقسم البحوث بشكل عام الي نوعيين اساسيين هما :

الأول : ويطلق عليها البحوث التطبيقية Applied Research

والثاني: ويطلق عليها البحوث الأساسية Basic Research. وعلي ذلك فإن البحث العلمي يمكن أن يستخدم لغرضين مختلفين طبقا للنوعين السابقين :

- حيث يهدف النوع الأولي لحل مشكلة حالية تواجه المدير في مكان العمل وتتطلب حلاً مناسباً دائماً أم مؤقتاً علي سبيل المثال :
- إذا كان هناك منتج معين لا يحقق مستوي المبيعات المطلوب ويحتاج المدير أن يعرف الأسباب التي أدت الي ذلك لاتخاذ إجراءات تصحيحية. ومن ثم فإن البحث الذي يتم إجراءه لمعالجة هذه الظاهرة يسمي بالبحث التطبيقي.

أما النوع الثاني فيتم إجراؤه ليس بغرض تطبيق الأسس العلمية علي مشكلة تطبيقيته مثل النوع الأول ولكن للوصول الي ثقافة أو معرفة علمية جديدة لمحاولة فهم كيفية البحث الاساسي لحل مشكلات محددة تواجه المؤسسات. ويطلق علي هذا النوع من البحوث الأساسية للدراسة: البحث الأساسي (Basic Research). فمن المحتمل أن بعض المؤسسات قد تستخدم فيما بعد المعرفة المكتسبة من نتائج بحث أساسي لحل مشاكلهم الخاصة. وبالتالي فأن البحث الذي تم تنفيذه بغرض استغلال نتائج البحوث الأساسية لحل مشاكل محددة تواجه المؤسسات حاليا يُسمي "البحث التطبيقي" (Applied Research) والبحث الذي تم تنفيذه أساسا لتحسين فهم مشكلات محددة والتي عادة ما تواجه المؤسسة والبحث عن طرق لحلها يسمي البحث الأساسي ويعرف أيضا بالبحث المعرفي (Knowledge Research Pure). وتساهم نتائج هذا البحث في بناء المعرفة للمجالات الوظيفية لمختلف الأعمال والأنشطة بالمؤسسات المختلفة. والمعرفة التي تنتج عن هذه الأبحاث يتم تطبيقها دائما في المؤسسة لحل المشكلات.

وتقوم معظم إدارات البحث والتطوير للصناعات المختلفة وكذلك كثير من الأساتذة بالكليات والجامعات بتنفيذ البحوث الأساسية. وبالتالي ينتج عنها معرفة أكثر في مجالات محدده ذات أهمية للصناعات والمؤسسات والباحثين. لذا فإن الهدف من المشاركة في البحوث الأساسية هو أساساً للتزويد بمعرفة إضافية عن بعض الظواهر والمشكلات التي تحدث في العديد من المؤسسات والصناعات. ومن وجهه النظر البحثية فإن المعرفة الناتجة من بحوث أساسية معينة دائما ما يتم تطبيقها بعد ذلك لحل مشكلات المؤسسة. فكما سبق أن أشرنا سلفا فأن الغرض الأساسي من إجراء البحوث الأساسية هو توليد معارف متعددة وفهم للظواهر الهامة وبناء النظريات المعتمدة علي نتائج تلك البحوث. **وتلك النظريات تكون بالتبعية الأساس لدراسات مستقبلية لخصائص عديدة للظاهرة أو الظواهر محل الدراسة. وتعتبر تلك البحوث التي تساهم في زيادة بناء المعرفة المتوفرة، أساس تكوين وبناء النظريات وخاصة في مجال الإدارة.**

هذا وتشارك العديد من الشركات الكبري في البحوث الأساسية علي سبيل المثال فإن شركة جنرال إليكتريك تولد المعرفة الخاصة بالتطبيقات المختلفة للطاقة الكهربائية وشعارهم " نحن نقدم أشياء جميلة للحياة " كما تشارك دائما شركات الحاسب الآلي في معظم دول العالم في توليد حق المعرفة (Know – How) لزيادة الفائدة للحواسب الشخصية في الصناعة، والتي يستفيد منها المديرون والفنيون بجميع المؤسسات. وينتج عن ذلك مزيد من مبيعات الحاسب الآلي لتلك الشركات. كما يشارك أساتذة الجامعات في البحوث الأساسية بمجهوداتهم لفهم وتوليد معارف أكثر عن مجالات العمل المختلفة بالمؤسسات المختلفة. **ومثال ذلك :**

- كيفية تحسين كفاءة نظم المعلومات وتكامل التكنولوجيا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تقييم تأثير العلامة المميزة للمؤسسة علي زيادة المبيعات.
- آليات زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسات الصناعية.
- متابعة قضية وقائع حالات التحرش الجنسي في مكان العمل.

- زيادة كفاءة المشروعات الصغيرة.
- تقييم بدائل تقدير قيمة وسائل الجرد.
- تغيير النظام المالي.

هذا وتصبح نتائج هذه البحوث فيما بعد مفيدة للتطبيق في المؤسسات المختلفة.

في النهاية يمكن القول بأن الفرق الأساسي بين البحوث التطبيقية والأساسية في المؤسسات، أن الأول يهدف بدقة الي حل مشكلات حالية تواجه المؤسسة بينما الآخر هدفه أعم وأشمل حيث يستهدف توليد المعارف وفهم الظواهر والمشكلات التي تظهر في المؤسسات المختلفة. وبالرغم من هذا الفرق فإن النوعين من البحوث يتبعان نفس خطوات البحث العلمي للوصول الي حلول للمشكلات.

7- الاستعانة بالباحثين الاستشاريين في مجال البحث العلمي.

يحتاج المدير في أي موقع من مواقع العمل بالمؤسسة الي تعيين مستشار يقوم بدراسة المشاكل المعقدة التي يمكن أن تواجهه في عمله والتي تستهلك الوقت. ومن هنا تتضح أهمية أن يكون ذلك المدير ملماً ومقتنعاً بثقافة البحث العلمي حتى يكون قادراً علي إدراك كيفية البحث واختيار باحث أو مستشار بحثي يعاونه في إجراء البحث بأسلوب علمي لمعالجة المشاكل التي تواجهه. وأيضا تحقيق التواصل معه بكفاءة وفاعلية. **وحيث أن هناك مزايا وعيوباً للاستعانة بالمستشار البحثي من داخل وخارج المؤسسة. إلا أنه لابد أن يكون التركيز علي أن يكون السبب الحقيقي للمدير في الاستعانة بمستشار بحثي هو حل المشكلات وليس للأغراض الشخصية أو لترويج مشاريع وأفكار خاصة.**

وفيما يلي عرض لدور المدير في حالة الاستعانة بالمستشارين البحثيين :

1/7 انتقاء واختيار باحث.

إن كثيراً من المكاتب الاستشارية والتي تقوم بتقديم خدمات استشارية مدونه في دليل التليفونات ومن ثم يعتبر هذا الدليل مصدراً للمعلومات عن المكاتب الاستشارية. وفي حالة وجود حاجة لدي المدير لخدماتها الاستشارية في مجالات وموضوعات معينة تحتاج الي بحث فإن تلك المكاتب الاستشارية تقوم – بناء علي طلب المدير - بتوفير قائمة بأسماء الخبراء والمتخصصين في تلك المجالات. وغالباً ما تقدم المكاتب الاستشارية أوراق اعتماد وشهادات لهؤلاء الأشخاص (C.V) أو يقوم المدير بطلبها. هذا ويمكن للمدير الاتصال بالمؤسسات الأخرى التي استخدمت من قبل تلك المكاتب الاستشارية لتأكيد كفاءة أداء الأشخاص وسمعة تلك المكاتب الاستشارية. وكثير من كليات إدارة الأعمال يتوافر لديهم أساتذة كثير يقومون بالأعمال الاستشارية للمؤسسات، وبعضهم لديه خبرات واسعة من العمل مع العديد من المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة. ويمكن الاتصال بهؤلاء الأشخاص والانتفاع بخدماتهم إذا كان لديهم الوقت وإذا ما وافقوا علي القيام بهذه الدراسة.

2/7 علاقة المدير بالباحث.

من خلال عمل المدير يكون من الضروري أن يتعامل مع المستشارين البحثيين.فعندما يكون لدي المدير المعرفة والثقافة البحثية الكاملة بالبحوث فإن التفاعل بينه وبين الباحث يصبح ذا معني ويحقق الفائدة للمؤسسة والباحث علي السواء.

وكثيراً ما تقوم المؤسسات بالتعاون مع المراكز البحثية (من خارج المؤسسة) لتحديد وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة. وفي هذه الحالة يجب علي المدير أن يتفاعل مع الفريق البحثي، وأيضاً التحديد الدقيق لمهام ودور الباحثين والإدارة. هذا بالإضافة الي أنه يجب علي المدير أن يقوم بإبلاغ الفريق البحثي بنوعية وطبيعة المعلومات التي يمكن موافاتهم بها.

ومـن الامـور الهامـة في هـذا الـصدد أيـضاً تحديـد الـسجلات والمعلومـات والبيانـات الممنوع الإطلاع عليها بالمؤسسة. فتلك السجلات يمكن أن تتضمن الملفات الشخصية للعاملين بالمؤسسة أو بعض بيانات ذات درجة عالية السرية في التعاملات التجارية للمؤسسة. لذلك يجب من البداية جعل هذه الحقائق واضحة للتقليل من الخلافات والإحباط بين الطرفين. **فالمدير الذي له دراية ومعرفة كبيرة بالبحوث يكون قادرا بسهوله علي معرفة أنواع المعلومات التي قد يحتاجها الباحث وفي حالة عدم إمكانية توفير بعض السجلات التي تحتوي علي معلومات وبيانات مسموح بالإطلاع عليها فإنه يجب علي المدير إبلاغ الفريق البحثي بذلك منذ البداية.** إن اكتشاف الفريق البحثي في مرحلة متأخرة من العمل أن المؤسسة لن تسمح لهم بالإطلاع علي بعض السجلات والمعلومات يكون له آثار سلبية علي الفريق البحثي.ولو أن الفريق البحثي علي دراية بالقيود من بداية العمل، يمكنه أن يقوم بتحديد طرق بديلة للتعامل مع المشكلات وتصميم البحث بطريقة ما لتوفير الإجابة المطلوبة.

3/7 القـيم المشتركة بين الطرفين.

بجانب تحديد الأدوار والقيود، فإنه علي المدير أن يتأكد من أن هناك تطابقاً في وجهات النظر بين الإدارة والفريق البحثي أو المستشارين البحثيين. لأن تبادل المعلومات بطريقة مباشرة وبأخلاقيات عالية تساعد علي زيادة الوفاق وتوطيد الثقة بين الطرفين مما يحفز بدوره علي تواصل الجانبين بكفاءة عالية. بعد هذا التجهيز والإعداد فان الفريق البحثي يشعر بحرية في طلب مساعدة الإدارة حتى يحقق البحث الغرض منه بطريقة مثاليه.

الخلاصة

يجب أن يتأكد المدير عند التعاقد مع المستشارين / الباحثين من الآتي :

- وضوح أدوار وتوقعات الطرفين.
- وضوح فلسفة المؤسسة واستراتيجياتها.
- وضوح وفهم القيود والمحددات لكل الأطراف.
- توافر آليات تحقيق الوفاق التام بين الفريق البحثي والباحثين والموظفين من داخل المؤسسة للتعاون التام بين الطرفين.

والآن ما هو الفرق بين الاستعانة بفريق بحثي داخلي وفريق بحثي خارجي ؟

أولا : المستشارون والباحثون الداخليون.

تمتلك بعض المؤسسات أقساماً متخصصة للبحث والاستشارات، والتي تحمل مسميات مختلفة منها قسم إدارة الخدمات أو قسم الأساليب والتنظيم أو قسم البحوث والتطوير، وهكذا تختلف التسمية من مؤسسة لأخرى.

والسؤال الآن ما هي مزايا وعيوب المستشارين والباحثين الداخليين ؟

بداية بالنسبة للمزايا نجد أنها تتركز حول أربع مزايا أساسية كالأتي :

- قربهم من مواقع الأحداث والمشكلات حيث تكون الحاجة لإجراء البحوث كما أنهم يتمتعون بقبول العاملين داخل المؤسسة.
- يحتاجون لوقت أقل لفهم طبيعة الهيكل التنظيمي ومناخ وفلسفة المؤسسة وكذلك نظم التوظيف والعمل بها.
- الإتاحة، حيث يكونون تحت تصرف احتياج المؤسسة للمشاركة في تنفيذ تلك التوصيات التي يقدمونها، وهو ما يمثل ضمانة لسلامة تنفيذ التوصيات وتحاشي حدوث مشاكل في التنفيذ. والأهم من هذا وذاك أنهم يساهمون في تقييم مستوي التغيير بعد تنفيذ الاستشارة.

- يتميزون بالتكلفة الأقل – مقارنة بنظرائهم الخارجيين بحكم الوقت الأقل الذي يحتاجون اليه لفهم مشكلات المؤسسة وذلك نتيجة المعايشة اليومية لكافة وحدات ومستويات التنظيم.

وفي مقابل هذه المزايا توجد بعض العيوب الأساسية للبحوث والاستشارات الداخلية ويمكن تلخيص أهم تلك العيوب فيما يلي :

- نمطية نظرة الباحثين والمستشارين للمؤسسة ومشكلاتها، نتيجة استمرارهم فترة طويلة في المؤسسة، وذلك من شأنه أن يعوق الوصول للتوقعات والأفكار الحيوية اللازمة لعلاج المشكلات ويعوق بحث القضايا الخطيرة والمعقدة وكما يقال فإن (المعاصرة حجاب).
- قد يتعرضون لضغوط من قبل أصحاب المصالح المستقرة داخل المؤسسة الذين يضغطون لإخفاء وتشويه بعض الحقائق والمعلومات الضرورية للبحث.
- هناك احتمالية ألا تؤخذ توصياتهم مأخذ الجد، لأن العاملين بالمؤسسة أحيانا لا ينظرون إليهم كخبراء رغم أن بحوثهم وتوصياتهم قد تكون علي مستوي عال من الجودة في أحيان كثيرة.
- قد تكون هناك بعض الانحرافات لفريق البحث الداخلي وهو ما يؤثر سلبا علي موضوعية النتائج وبالتالي الابتعاد بها عن مستوي العلمية المطلوب.

ثانياً : الباحثون والمستشارون الخارجيون.

إن عيوب فرق البحث والمستشارين الداخلين تعد بمثابة مزايا لنظرائهم الخارجين كما أن مزايا الأولي هي عيوب الثانية، كما سيتضح من عرض مزايا وعيوب المستشارين والباحثين الخارجيين.

فيما يتعلق بمزايا المستشارين الخارجيين نجدها تتبلور في الآتي :

- يتميز فريق البحث والاستشارات الخارجية بثراء الخبرة نتيجة عملهم في أكثر من مؤسسة قد لا تتشابه مشكلاتها في كثير من الأحوال. ومثل هذه الخبرات الواسعة تمكنهم من التفكير بأكثر من مستوي، سواء النظر للمشكلات فرادي أو بشكل عام ومجمع، وهو ما يمثل ضمانة ضد التعجل في الوصول الي الحلول الجاهزة للمشكلات.

وهذه الفرق البحثية والاستشارية الخارجية خاصة أولئك الذين ينتمون لبيوت الخبرة المتخصصة— لديهم المعرفة الكافية بالطرق والأساليب الحديثة في تحليل وحل المشكلات وذلك لأنهم يحصلون باستمرار علي دورات تدريبية بشكل منتظم، وهو مالا يتاح للخبراء والمستشارين من داخل المؤسسة.

عيوب الاستشارات الخارجية.

تتمثل أهم عيوب اللجوء الي فرق البحث والمستشارين الخارجيين فيما يلي :

- ارتفاع تكاليف الفريق البحثي مقارنة بنظيره من داخل المؤسسة، وتكون المؤسسة مضطرة لتحمل هذه التكاليف إذا كانت المشكلة لديها خطيرة ومعقدة.
- بالإضافة لطول الوقت الذي يتطلبونه لفهم المؤسسة وطبيعة عملها ومشكلاتها، فإنهم قد لا يلاقون ترحيبا أو يحظون بالقبول من قبل العاملين بالمؤسسة، فالأقسام والأفراد الذين تقع عليهم البحوث أو الاستشارات الخارجية يستشعرون نوعاً من التهديد. لذلك يندر أن يتعاونوا مع الفريق، وربما يقاومون أفكارهم ومحاولاتهم لحل المشاكل، مقارنة بأسلوب تعاملهم مع فرق البحث والمستشارين الداخليين.
- يحّمل الباحثون والمستشارون الخارجيون المؤسسة أعباء مالية إضافية تتمثل في الأتعاب التي يتقاضاها مساعدوهم في تنفيذ الاستشارة وتقييم مستوي التغيير بعد التطبيق.

8- تأثير المعلومات البحثية علي الفعالية الإدارية للمؤسسة.

تمثل المعلومات دعامة أساسية ومحورية في عمل المديرين، لأنهم المسئولين عن نتائج القرارات التي يتخذونها أو يصنعونها، لذلك يجب أن ترتكز تلك القرارات علي معلومات محددة ودقيقة وموضوعية.

ويمكن بلورة أهمية المعلومات بالنسبة للمديرين في النقاط التالية :

1/8 تشكل المعلومات البحثية عامل قوة وثقة لدي المديرين لفهم العوامل الداخلية والخارجية العديدة ذات التأثير القوي علي العمل داخل المؤسسة وبيئتها التنظيمية.

2/8 تساعد المعلومات في تسهيل التفاعل مع المستشارين وإمكانية التعرف علي الفروق الدقيقة في العمليات البحثية.

3/8 إن التوصيات التي تصدر عن الخبير الخارجي تتسم بالمهارة في استخدام التكنولوجيا المعقدة مثل نماذج المحاكاة وبناء النماذج والعمل علي تطبيقها في مواقف بعينها لحل المشكلات

4/8 تتوقف درجة صحة قرارات المديرين المستندة الي توصيات فريق البحث لحل مشكلة ما، علي الفهم الجيد لهؤلاء المديرين لهذه التوصيات بداية.

5/8 وأخيراً فإن المعلومات البحثية تصقل مهارات صناعة قرارات إدارة التغيير داخل المؤسسة، لأن تقاليد العمل داخل المؤسسة من الصعب أن تستمر كما هي علي طول الخط نتيجة سرعة التغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

والنتيجة النهائية لتوافر المعلومات البحثية من خلال إجراء البحوث والدراسات بأسلوب علمي إنما هى الدقة في اتخاذ القرارات الادارية سواء القرارات الاستراتيجية أو الوظيفية (الادارية) أو التنفيذية والمحصلة النهائية هى ارتفاع كفاءة وفعالية المؤسسة.

9- أخلاقيات بحوث الإدارة

تشير أخلاقيات بحوث الإدارة الي مجموعة قواعد السلوك الاجتماعي المتوقع أن تواجهنا أثناء القيام بالبحوث الإدارية داخل المؤسسة. فالالتزام الأخلاقي ينطبق علي كل العاملين من رؤساء ومرؤوسين وكذلك القائمين بالبحث والمسئولين عنه. بالإضافة الي المسئولين عن أعضاء الفريق البحثي.

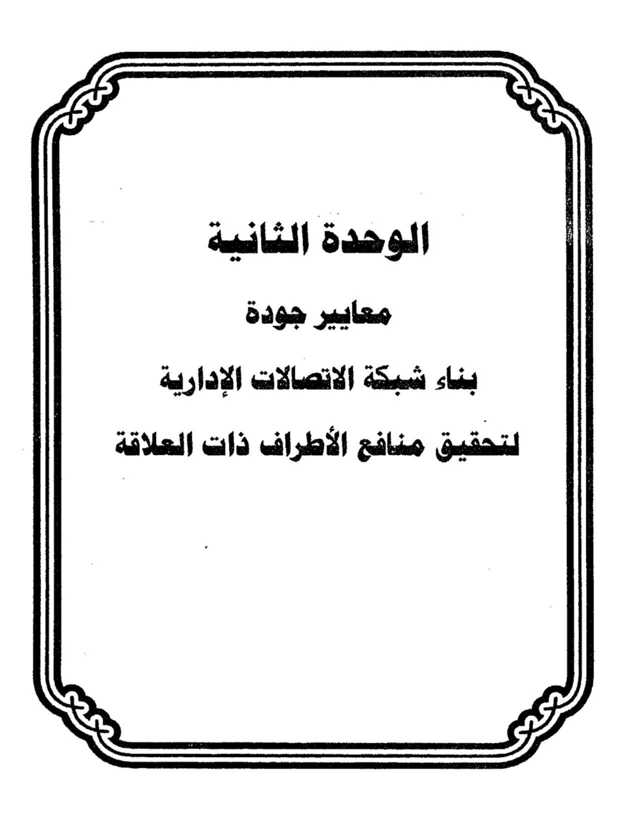
وإن النظام الأخلاقي للبحث يبدأ بالشخص المنوط به وضع هيكل البحث من البداية والذي يجب أن يكون لديه الإيمان القوي بجدوي البحث ويتصف بشدة الانتباه لمؤشرات النتائج النهائية للبحث مبتعداً في ذلك عن الذاتية ومتحلياً بالموضوعية لصالح المؤسسة.

وإن الجانب الأخلاقي في بحوث الإدارة ينصرف أيضاً الي سلوك الباحثين الذين يقومون بالدراسة الاستقصائية وكذلك المبحوثين المشاركين في إعطاء المعلومات والإجابة علي الاستقصاءات، كذلك تنصرف تلك المسألة الأخلاقية الي محلل المعلومات ومعطي النتائج. وإلى الأشخاص المسئولين عن تفسير وهذه النتائج، ومقترحي بدائل الحلول. وهكذا نجد أن السلوك الأخلاقي يتخلل كافة خطوات عملية البحث بداية من جمع المعلومات وتحليلها وكتابة التقرير النهائي ثم انتهاء بنشر المعلومات علي شبكة الانترنت إذا كان ذلك متاحاً وممكناً.

خلاصـــة

لقـد ركزنـا في هـذه الوحـدة علـي دور المـديرين في اتخـاذ القـرارات الاداريـة وأنماطهم في اتخاذ القرارات ومدي حاجة متخذ القرار للمعلومات الـتي تعتمد علـي البحث العلمي ، ثم تعرضنا لأهم المشكلات الأساسية التي تواجه المؤسسة والتي ينبغي حلها من خلال البحث العلمي. وأوضحنا ماهية البحث العلمي بشكل عام ومفهوم إدارة جودة البحث العلمي. مع بيان نموذجين من البحوث (التطبيقي والأساسي) في مجال إدارة الأعمال. وتناولنا لماذا يجب أن يتوافر لدي المدير الثقافة البحثية ، وأيضا أن يتعلم المديرون كيفية إجراء البحث من أجل اتخاذ قرارات فعاله من خلال تلك العلاقات الخاصة بينهم وبين المستشارين والباحثين ثم تناولنا في النهاية مزايا وعيوب الاستشارات الداخلية والخارجية وأخيراً أخلاقيات البحث في الإدارة.

ولما كانت التقارير البحثية هي المنتج النهائي للبحث العلمي، لذا فإن هنـاك حاجـة للتعرف علي ماهية التقارير البحثية بصفة عامة وأهم عناصرها ثم التأصيل الاداري للتقارير البحثيـة كأداة أو وسيلة مـن وسائل قناة الاتصال المرئيـة. لـذلك لـزم الأمـر ضرورة التعرف علي معـايير بنـاء شبكة الاتـصالات الإداريـة بـصفة عامـة، ثـم معـايير ضبط شبكة الاتصالات الإدارية من خلال التقـاريـر بـصفة خاصـة **وهـذا مـا سـنتناوله في الوحدة الثانية والثالثة.**



الوحدة الثانية

معايير جودة

بناء شبكة الاتصالات الإدارية

لتحقيق منافع الأطراف ذات العلاقة

الوحدة الثانية

معايير جودة
بناء شبكة الاتصالات الإدارية
لتحقيق منافع الأطراف ذات العلاقة

تقديـــم

لعل المتتبع لمستوي جودة التقارير البحثية سواء كانت تقارير إدارية تعالج قضايا إدارية داخل المؤسسات المختلفة أو التقارير العلمية التي تتم داخل المؤسسات العلمية، يشعر أن هناك انخفاض فى مستوي جودة تلك التقارير. وانخفاضاً فى السبب الرئيسي لتلك الظاهرة يتمثل في عدم الإدراك الواعي للقائمين علي إعداد وكتابة هذه التقارير للمنظور العلمي لتلك التقارير واعتبارها بمثابة عملية اتصالات لفظية مكتوبة وبمعني آخر تلك التقارير هي بمثابة المنتج النهائي الذي يقوم ببناء جسور الاتصالات الإدارية الداخلية بين جميع الوحدات الإدارية والعاملين بالمؤسسة والاتصالات الإدارية الخارجية بين المؤسسة والجهات الأخرى ذات العلاقة بها، هذاً من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التقارير العلمية التي تعد داخل المؤسسات العلمية، تعتبر هي الأخرى بمثابة آلية لتحقيق الترابط بين قطاعات المراكز المتخصصة، وأن الفجوة بينهما إنما ترجع الي عجز التقارير العلمية علي بناء جسور الاتصال بين الجانب التطبيقي والجانب العلمي.

لذلك يتحتم علي القائمين بإعداد وكتابة تلك التقارير سواء كانت التقارير الإدارية أو العلمية الإلمام بالمنظور العلمي لبناء شبكة الاتصالات الادارية من خلال التأصيل الفكري لشبكة الاتصالات الادارية من المنظور الإداري للجودة باعتبار التقارير البحثية أحد الوسائل الرئيسية للقناة المرئية الأصلية في عملية الاتصال.

لذلك تلقي هذه الوحدة الضوء علي المنظور العلمي لإدارة جودة شبكة الاتصالات الادارية وذلك من خلال مناقشة القضايا التالية :

- مفهوم وأهمية الاتصالات من منظور عام ومنظور إدارة الجودة بوجه خاص.
- جوهر عملية الاتصالات الإدارية.
- المعايير الأساسية العامة لجودة عناصر الاتصال
- معوقات الاتصالات الإدارية وكيفية التغلب عليها.

1- مفهوم وأهمية الاتصالات من المنظور العام ومنظور إدارة الجودة.

تعرف الاتصالات بشكل عام بأنها عملية تدفق الأفكار والرسائل والمعلومات بين طرفين أحدهما يطلق عليه المرسل والآخر مستقبل من أجل تحقيق هدف معين. بمعنى آخر الاتصالات هي العملية التي يتم بها تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل والمستقبل. ولكن هذا التعريف يشوبه القصور للأسباب التالية :

- أنه يتصف بالعمومية، بمعني الصياغة في شكل عبارات وألفاظ عامة غير محددة، ومن ثم يصعب التعرف علي آليات تفعيل عملية الاتصالات.
- يرتبط بالنتيجة السابقة صعوبة بل استحالة وضع منظومة متكاملة تساهم في الارتقاء بجودة عملية الاتصالات بصفة عامة والاتصالات الإدارية بصفة خاصة.
- إذا كانت هناك سهولة في تحديد عناصر منظومة الاتصالات والتي تتمثل في الأفكار والمرسل والمستقبل، إلا أنه يصعب تحديد معايير الجودة المطلوبة في كل عنصر من تلك العناصر حتى يمكن تحديد الفجوة البحثية، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لعلاجها.
- لقد ترتب علي هذا التعريف صعوبة التعرف علي معوقات الاتصالات ومن ثم صعوبة التغلب عليها الأمر الذي أدي إلى تفاقم مشاكل ومعوقات الاتصالات سواء علي المستوي الشخصي أو الاجتماعي أو الإداري.

وهذا المنطلق كان دافعنا نحو البحث عن مفهوم محدد وشامل يساهم في تحديد منظومة متكاملة للاتصالات تساهم في بناء شبكة اتصالات تحقق الترابط والتواصل والتقارب الشخصي والاجتماعي والإداري بين جميع الأطراف ذات العلاقة ببعضها البعض.

وقد وجدنا أن أفضل مدخل لتعريف الاتصالات هو المدخل الإداري وبصفة خاصة مدخل إدارة الجودة. ولقد فضلنا استخدام مدخل إدارة الجودة البحثية لعدة أسباب — كما أوضحنا سلفاً في مقدمة هذا الكتاب — ومن أهم تلك الأسباب عدم تداول استخدام إدارة الجودة في إدارة الأنشطة المختلفة وقصرها علي الأنشطة الفنية المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات، وارتباطها بمعايير المواصفات العالمية الأيزو ISO. وقد أوضحنا في مؤلفاتنا السابقة[1]. أن إدارة الجودة تخرج عن هذا النطاق الضيق والمحدود وأن مجالاتها متعددة حيث تشمل جميع كيانات المؤسسة، بدءاً من الكيان الإداري والذي ترتكز عليه الكيانات الأخرى للمؤسسة (الكيان المكاني — الوظيفي — الفني — المعلوماتي — الاجتماعي ثم السلوكي).

وفي ضوء تعريفنا لإدارة الجودة من المنظور الإداري يمكننا تعريف الاتصالات من هذا المنظور بأنها :

"سلسلة من الأنشطة المترابطة والمستمرة والتي تتمثل في" :

- تخطيط عملية تدفق الرسائل (الأفكار) بين طرفي الاتصال (المرسل — المستقبل) من حيث: تحديد أهداف الاتصال وإلى (قنوات ووسائل الاتصال وتحديد الرموز الملائمة لنقل الرسائل والأفكار).
- ثم تنظيم وتحديد أدوار جميع الأطراف ذات العلاقة بعملية الاتصال بما يساهم في تعريف كل طرف بدوره ومن ثم تحقيق التناسق بينهم

---

(1) أنظر سلسلة وثائق التأصيل الفكري لإدارة الجودة من المنظور الاداري للمؤلف.

- ثم تشجيع وتحفيز جميع الأطراف ذات العلاقة بالاتصال على القيام بأدوارهم المطلوبة منهم ومن ثم تحويل اتجاهاتهم السلبية إلى اتجاهات إيجابية فيما يتعلق بدور كل منهم.
- ثم المتابعة وتقييم مستوى تحقيق الأهداف المنشودة من عملية الاتصال للقضاء على المشاكل التي تعوق تحقيق تلك الأهداف .
- ويتم أداء تلك الأنشطة في إطار معايير جودة كل من معايير جودة الكيان الاداري وجودة الأنشطة البحثية بالإضافة الي المعايير العامة المتعلقة بعناصر منظومة الاتصالات وذلك من أجل تحقيق معايير جودة منافع المستهدفين من عملية الاتصالات.
- ويتم أداء تلك المنظومة الإدارية لعملية الاتصالات في إطار تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

يتضح من هذا التعريف أن عملية الاتصالات من منظور إدارة الجودة تتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها :

يستلزم تحقيق معايير منافع العملاء الالتزام التام بمعايير جودة منظومة الإتصالات والتي تتمثل فيما يلي :

1/1 نقطة البداية في تصميم منظومة عملية الاتصالات تتمثل في التحديد الدقيق لمعايير جودة تحقيق منافع جميع الأطراف ذات العلاقة بعملية الاتصـالات :

1/1/1 الالتزام بجودة عناصر منظومة العمل الإداري في القيام بعملية الاتصالات (جودة التخطيط للاتصال — جودة تنظيم أدوار القائمين به وجودة تشجيعهم على القيام بأدوارهم ثم جودة الرقابة والمتابعة. وتصحيح الفجوة البحثية).

2/1/1 توجه أداء هذه المنظومة بمعايير جودة الأنشطة البحثية (تحديد المشكلة – تحديد المتغيرات البحثية – تحديد الفروض - تحديد منهج أسلوب البحث... الخ)

3/1/1 المعايير العامة لعناصر منظومة عملية الاتصالات والتي سنشير إليها في تلك الوحدة.

4/1/1 الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية البحثية.

2/1 تأثر عملية الاتصال بنواحي سلوكية متمثلة باتجاهات الأطراف ذات العلاقة بعملية الاتصالات. وقد يعتقد البعض أن الأطراف ذات العلاقة بالاتصالات تتمثل في المرسل والمستقبل، وهذا الاعتقاد موروث من المفهوم التقليدي الضيق للاتصالات إلا أنه من المنظور الموسع للاتصالات **والذي يرتبط بإدارة الجودة البحثية، يحدد الأطراف ذات العلاقة بعملية الاتصالات فيما يلي :**

- الأطراف الإدارية المسئولة عن المخاطبة الإدارية في إطار الصلاحيات الممنوحة لهم (المدير مثلا).
- الأطراف التنفيذية المسئولة عن إعداد المخاطبات الإدارية : جمع البيانات، تحليل البيانات، إعداد المخاطبة في شكلها النهائي (العاملون بالقسم أو الإدارة مثلا).
- الأطراف الإدارية المستقبلة للمخاطبات الإدارية (مدير إدارة أخري أو أي مدير في مستوي إداري أعلي).
- الأطراف المسئولة عن تنفيذ المخاطبات الإدارية.
- الأطراف المتأثرة بالمخاطبات الإدارية.

يتضح مما سبق اتساع نطاق الأطراف ذات العلاقة بالاتصالات الإدارية. ويترتب علي ذلك زيادة تأثير الاتجاهات السلوكية السلبية أو الايجابية علي عملية الاتصال. **وهذا ما سنتناوله فيما بعد عند الحديث عن العوامل المؤثرة علي فعالية الاتصالات الإدارية.**

3/1 تأثر عملية الاتصالات بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. إذ لا تتم عملية الاتصال بمعزل عن المتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة مثل العنصر البشري والمالي والفني والإدارى والثقافة البحثية وخلافة. وتتمثل هذه المتغيرات إما في شكل نقاط قوة أو ضعف وكذلك المتغيرات البيئية الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والقانونية والتشريعية والثقافية العامة. والتي تتمثل إما في فرص أو تهديدات.

وفي النهاية تؤثر عملية الاتصالات من منظور إدارة الجودة في رفع كفاءة فعالية عملية الاتصالات. ولكن كيف تؤثر الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة؟ **ويمعني آخر ما هي اهمية الاتصالات في الارتقاء بمستوي جودة الأداء الاداري للمؤسسة؟ إن الإجابة علي هذا التساؤل هو موضوع حديثنا الآن.**

2- مساهمة شبكة الاتصالات الإدارية في الارتقاء بمستوي الأداء الاداري للمؤسسة في إطار منظومة إدارة الجودة.

ترجع أهمية الاتصالات إلى أنه من البديهيات الأولية التي يجب أن ندركها أن أي تنظيم لا يستطيع أن يعمل بدون الاتصالات، حيث تربط الاتصالات الادارية كل مكونات المؤسسة وتدفع الأفراد للعمل معاً. فالعمل الجماعي لا يمكن أن يتم بدون اتصالات بين جميع العاملين المشتركين في أداء هذا العمل. كما أن نجاح العمل في المؤسسات المختلفة لا يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين فقط بل على مدى التعاون الذي يتواجد بينهم داخل المؤسسة أيضاً، والذي يساهم في خلق وتقوية الاتصالات الفعالة.

لذلك يصبح التواصل والتلاحم المستمر سواء بين الوحدات الإدارية المختلفة بالمؤسسة وخارجها أو بين العاملين داخل وخارج تلك الوحدات بمثابة عنق الزجاجة في ممارسة منظومة العمل الإداري في كافة كيانات المؤسسة.

من هذا المنطلق يعتبر بناء شبكة الاتصالات الادارية أحد المقومات الأساسية في الارتقاء والتفوق بمستوي الأداء الإداري للمؤسسة.

ويتمثل هذا الدور سواء على مستوى الوحدات الإدارية أو على المستوى الفردي (مستوى العاملين) داخل وخارج المؤسسة وفيما يلي عرض لهذا الدور :

1/2 دور شبكة الاتصالات الإدارية على مستوى الوحدات الإدارية داخلياً :

تساهم شبكة الاتصالات الإدارية على مستوى الوحدات الإدارية داخليا في تحقيق نوع من الترابط والتكامل الادارى بين كافة الوحدات الإدارية وجميع المستويات. ويتم تحقيق هذا الترابط من خلال عدة آليات من بينها:

1/1/2 تبادل المعلومات لصنع واتخاذ القرارات الإدارية في كافة المجالات.

2/1/2 نقل وتوصيل وشرح وتفسير كافة الخطط بالياتها المختلفة إلى الوحدات المعنية بالتنفيذ.

3/1/2 نقل وتوصيل نتائج تنفيذ الخطط للمستويات الإدارية العليا.

4/1/2 تبادل الاقتراحات والآراء بشأن آليات تعظيم الأداء الادارى في كافة محاور كيانات المؤسسة.

5/1/2 نقل مخرجات الدراسات والبحوث عن طريق التقارير وغيرها إلى كافة الوحدات الإدارية بالمؤسسة.

6/1/2 النقل الرأسي (من أعلى لأسفل والعكس) والأفقيّ على جميع الوحدات في كافة المستويات الإدارية للمعلومات المتعلقة بانتعديلات والتغييرات المتعلقة بنظم وأساليب وبرامج العمل والأدوار التنظيمية.

2/2 دور شبكة الاتصالات الإدارية بين المؤسسة وجميع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة :

يساهم أيضا بناء شبكة اتصالات إدارية فعالة بين المؤسسة وجميع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بها في تحقيق الترابط والتواصل المستمر بينهما بما يؤدى

في النهاية إلى بناء وتوطيد العلاقات وتحقيق التفاعل الاداري والاجتماعي، والقضاء على الصراعات التي تنشأ بسبب القصور في نقل وتبادل المعلومات والتي تساهم في تحويل السلوك السلبي إلى سلوك ايجابي.

ومن أهم الأطراف :

- عملاء المؤسسة.
- المؤسسات والأجهزة الإدارية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بنشاط المؤسسة.
- الرأي العام في المجتمع.
- أجهزة الإعلام في المجتمع.
- الجمعيات الأهلية (مثل جمعيات تنمية المجتمع، جمعيات حماية المستهلك.....الخ).

3/2 دور شبكة الاتصالات الإدارية على مستوى العاملين بالمؤسسة :

يساهم بناء جسور الاتصال بين الإدارة كتنظيم رسمي وبين النقابات المهنية - كتنظيم غير رسمي – وأيضا بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم البعض – سواء بشكل رسمي أو غير رسمي – في دعم وتطوير مستوى الأداء البشرى. ذلك أن مستوى أداء الفرد هو نتيجة تفاعل القدرة والرغبة في العمل.

والقدرة هي: ناتج المخزون المعرفي المتجدد لدى الفرد، ثم قدراته ومهاراته على الاستفادة من هذا المخزون المعرفي.

أما الرغبة: فهي وليدة آليات التحفيز المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية

والسؤال هو : ما هي أهمية بناء شبكة اتصالات قوية بين الفرد وإدارة المؤسسة (بين الرؤساء في كافة المستويات بعضهم البعض وبين العاملين والرؤساء، وبين العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة) ؟

لا شك أن بناء تلك الشبكة من الاتصالات بين الأطراف السابق الإشارة إليها، إنما تساهم في دعم القدرة والرغبة على العمل من خلال تزويد وتجديد المخزون المعرفي للفرد بالمعلومات المختلفة والمتعلقة بالعمل من ناحية ودعم الكيان الاجتماعي والثقافي بالمؤسسة من ناحية أخرى. أما دور شبكة الاتصالات في دعم الرغبة في العمل فيتمثل في أن تزويد الفرد بالمعلومات يساعده على الاتصال الشخصي والمشاركة في الأداء، وكذلك تشكيل اتجاهاته ومعتقداته مما يزيد من رغبته في العمل.

وفيما يلي عرض تفصيلي لدور بناء شبكة الاتصالات في زيارة القدرة والرغبة في العمل وذلك على النحو التالي :

1/3/2 نقل المعلومات والمعرفة من شخص لآخر ومن ثم خلق التعاون بينهما، أي أنها تشجع الفرد على الولاء، والتعاون والفهم المشترك للأمور.

2/3/2 المساهمة في حفز وتوجيه الأفراد لأداء عمل معين وذلك عندما يحث المشرف المرؤوسين على أداء عمل معين من خلال الاتصال الشخصي بينهم.

3/3/2 تساعد الاتصالات على توصيل أهداف واحتياجات العامل للإدارة ورد الفعل تجاه الأهداف، والسياسات، والإجراءات المختلفة للمؤسسة.

4/3/2 تساهم الاتصالات في تشكيل الاتجاهات، ونقل المعتقدات من أجل الحث والإقناع والتأثير على السلوك.

5/3/2 تساهم الاتصالات في توصيل، شرح وتفسير برامج المؤسسة مما يزيد من فعالية هذه البرامج.

6/3/2 تساعد الاتصالات على توجيه الأفراد نحو بيئتهم المادية والاجتماعية، وبدون مثل هذه التوجيهات يصبح الأفراد غير قادرين على إيجاد المكان المناسب لهم في بيئتهم.

7/3/2 تشجع على الاتصال الشخصي والمشاركة في الأداء.

8/3/2 نقل مخرجات الدراسات والبحوث عن طريق التقارير كأحد وسائل قناة الاتصال المرئية (المقروءة).

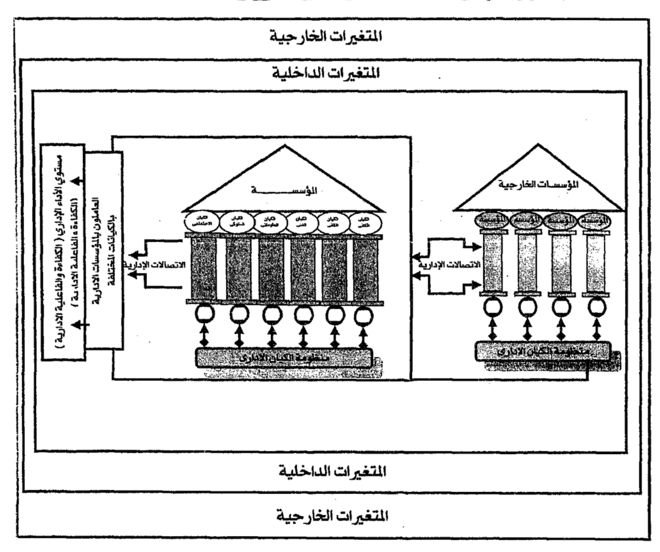
9/3/2 بالإضافة إلى مثل هذه الأدوات المختلفة والتي ترتبط ارتباطاً قوياً بالاتصالات في المؤسسات المختلفة فإنها أيضاً — أي الاتصالات — تقوم بعدة أدوار أخرى مساعدة مثل إيجاد والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة.

خلاصة القول أن بناء شبكة اتصالات إدارية إنما يساهم في بناء جسور الاتصال الرسمي وغير الرسمي سواء على مستوى الوحدات الإدارية لكافة كيانات المؤسسة أو بين العاملين والإدارة أو بين العاملين بعضهم البعض وذلك على مستوى المؤسسة. كذلك ربط ودعم العلاقات بين المؤسسة وجميع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بها. ومن ثم تصبح تلك الشبكة بمثابة عنق الزجاجة في الارتقاء والتفوق الادارى للمؤسسة.

ويوضح الشكل التالي دور شبكة الاتصالات الإدارية (كعنق زجاجة) في تحقيق الترابط بين منظومة كيانات المؤسسة والعاملين بها وبين المؤسسة والمؤسسات والأجهزة الخارجية بل وجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. [1]

---

(1) د. محمد محمد إبراهيم الادارة، الأصول – المبادئ العلمية والفعالية التنظيمية للمؤسسات (القاهرة، مكتبة عين شمس (2000) ص36.



شكل رقم (5)

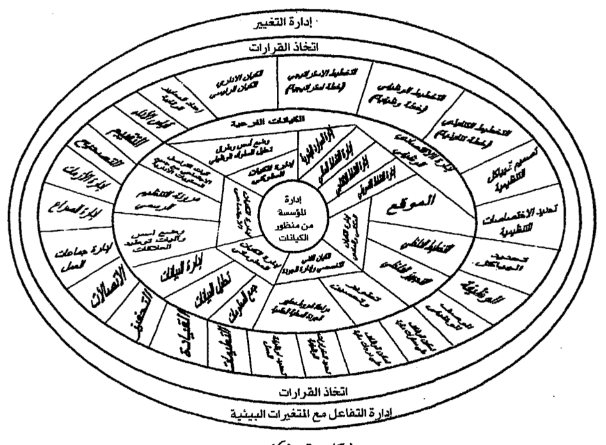
دور شبكة الاتصالات الإدارية (كعنق زجاجة)

في تحقيق الترابط بين منظومة كيانات المؤسسة والعاملين بها وبين المؤسسة

يتضح من الشكل السابق أن تحقيق التكامل والترابط بين جميع محاور وكيانات المؤسسة من المنظور الادارى والعاملين بها وبين المؤسسة وجميع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بها إنما يتوقف على جودة بناء جسور وشبكة الاتصالات بينهم. فالمؤسسة من المنظور الادارى هي بمثابة مجموعة من الكيانات أساسها الكيان الادارى والذي يعمل على اتخاذ قرار بإنشاء المؤسسة وتصميم وإنشاء تلك الكيانات، ثم إدارة تشغيل تلك الكيانات. **وتتمثل هذه الكيانات فيما يلي :**

- الكيان الإدارى (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة).
- الكيان الوظيفي (مجموعة الوظائف التي تمارس داخل المؤسسة (إنتاج – تسويق – إدارة موارد بشرية........ الخ).
- الكيان الفني والذي يرتبط بجميع النواحي الفنية المرتبطة بنشاط المؤسسة.
- الكيان المعلوماتى والذى يركز على جمع وتحليل البيانات وتخزينها وإدارتها.
- الكيان الاجتماعي والذي يركز علي دعم التفاعل الاجتماعي بين التنظيم الرسمي والتنظيمات غير الرسمية وبين العاملين بعضهم البعض وهكذا
- الكيان السلوكي الذي يركز علي دراسة وتحليل السلوك الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة لتحويل السلوك الوظيفي إلي سلوك وظيفي ايجابي.

ويوضح الشكل التالي كيفية إدارة المؤسسة من المنظور الإداري.



شكل رقم (6)

كيفية إدارة المؤسسة من المنظور الاداري

في النهاية يمكن القول بأن جودة شبكة الاتصالات الإدارية تمثل عنق الزجاجة سواء على المستوى الداخلي والخارجي في الارتقاء بمستوى الأداء الاداري للمؤسسة أي زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية.

3- جوهر عملية الاتصالات الإدارية

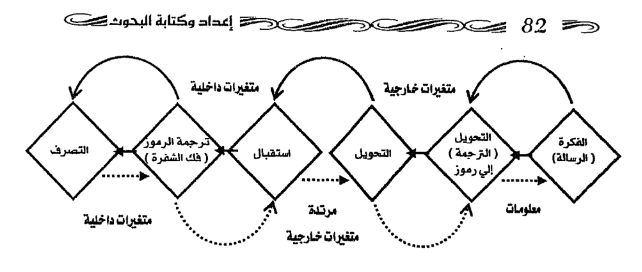
في إطار التعريف السابق للاتصالات من منظور إدارة الجودة يتساءل البعض عن الكيفية التي يتم بها تبادل الأفكار والرسائل بين الأطراف ذات العلاقة لعملية الاتصالات في إطار منظومة العمل الإداري السابقة. أي كيف تتم عملية الاتصالات وبمعني آخر ما هو جوهر عملية الاتصالات ؟

إن المدير في أي مؤسسة، يستخدم عملية الاتصال للقيام بوظائفه الأربعة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) من خلال أدائــه لأدواره(دوره المتعلق بدعم العلاقات بين الأفراد، دوره في إدارة المعلومات، دوره في اتخاذ القرارات) فرغم ضرورة حصول المدير على المعلومات المناسبة لاتخاذ قرار سليم، فلا يمكن تنفيذ هذا القرار إلا بعد توصيله بفعالية للآخرين، وبالتالي يقضى المدير جزءا كبيراً من وقته في الاتصال بالأفراد الآخرين، سواء كانوا رؤساء أم زملاء أم مرؤوسين، فالمدير لا يقضى معظم وقته بمفرده في مكتبه بل يقوم بكتابه مذكرات وخطابات وتقارير والتحدث مع الآخرين سواء وجهاً لوجه أو بالتليفون.

وعلى ذلك فإن جوهر عملية الاتصال التي يقوم بها المدير تتمثل في نقل أفكار، وقد تأخذ هذه الفكرة أشكالاً متعددة، فقد تكون مجرد حقيقة أو اقتراح أو رأي أو أمر أو طلب أو اتجاه أو قيم.... الخ إلى أطراف آخرين مستهدفين عن طريق ترجمتها إلى رموز أو أشكال معينة فقد تكون مجرد سلوك معين، أو حديث أو من خلال مواد مكتوبة أو صور أو أشكال مختلفة ويمكن تصوير هذه العملية في الشكل التالي[1]:

---

(1) المرجع السابق مباشرة ص 362.



شكل رقم (7)

جوهر عملية الاتصال

ويتضح من الشكل السابق أن عملية الاتصال تأخذ ست خطوات متتابعة علي النحو التالي :

1/3 الخطوة الأولى : تحديد الفكرة :

وتركز هذه الخطوة علي ضرورة أن يبدأ المرسل بتحديد الفكرة التي يريد توصيلها الي الطرف أو الأطراف الأخرى ذات العلاقة به وهذا هو مضمون الاتصالات والتى تعتبر بمثابة الرسالة الموجهة للطرف الآخر لذا يجب أن يكون لدي الطرف الأول شيئاً يقوله قبل أن " يقول " وتعتبر هذه الخطوة جوهرية لأن الخطوات الأخرى لا تثمر شيئاً بدون رسالة واضحة، أن شعار هذه الخطوة هو "لا تبدأ الحديث دون أن تبدأ التفكير".

2/3 الخطوة الثانية : ترجمة الأفكار الي رموز :

وتعني هذه الخطوة قيام الطرف المرسل بتنظيم فكرته داخل سلسلة من الرموز والتي يشعر أنها تصل مستقبليه الذين يستهدفهم، وبمعني آخر ترجمة الفكرة في سلسلة من الرموز المترابطة والمعبرة عن الرسالة.

ومن ثم فإن الرمز هو بمثابة أداة للتعبير عن الفكرة المطلوب توصيلها. وقد تكون هذه الرموز عبارة عن :

- التعبير الكمي للفكرة في شكل أرقام، نسب، جداول.
- التعبير البياني (الرسومات البيانية والهندسية).
- التعبير الوصفي المكتوب.
- سلوك معين (اتصال غير لفظي).
- تعبير وصفي شفهي.
- صور وأشكال.

وفى هذه الخطوة أيضاً يجب اختيار قناة ووسيلة الاتصال الملائمة لأن ترجمة الفكرة إلى رموز سوف يكون له علاقة بالقناة وبالوسيلة ومستقبلها أيضاً.

3/3 الخطوة الثالثة : تحويل الرسالة :

وتركز تلك الخطوة علي تحويل الرسالة والتي ترجمت إلى رموز وهنا يختار المرسل قناة ووسيلة اتصال ملائمة. مثال ذلك اختيار قناة اتصال بصرية باستخدام تقارير مكتوبة كوسيلة اتصال تمر عن طريق المشرف أو رئيس القسم وكذلك يجب اختيار الوقت الملائم بعناية للاتصال. وهنا يجب أن يحاول المرسل أن يحافظ على قناة ووسيلة الاتصال خالية من المعوقات والاضطرابات من أجل أن تتوافر في الرسالة فرصة الوصول إلى المستقبل وتستحوذ على انتباهه.

4/3 الخطوة الرابعة : استقبال الرسالة :

وتركز هذه الخطوة علي التأكد من استقبال الطرف الآخر للرسالة، فإذا كانت شفهية تم نقلها عن طريق القناة السمعية البصرية فهنا يجب التأكد من إنصات الطرف الآخر جيداً، حتى لا تفقد الرسالة مضمونها.

5/3 الخطوة الخامسة : ترجمة رموز الرسالة (فك الشفرة) :

يتم في هذه الخطوة ترجمة الرموز إلى المعنى المقصود من الرسالة (فك الشفرة). وهنا يجب أن تكون الرموز ملائمة تماماً لثقافة الطرف الثاني حتى يتمكن من استيعاب مضمونها.

6/3 الخطوة السادسة : التصرف المتوقع :

التصرف أو الاستجابة المتوقعة من قبل الطرف المستقبل ومن الضروري هنا توفير معلومات مرتدة للمرسل. وبالتالي يكون قد نشأ اتصال ذو اتجاهين Tow- Way Communication

هذا ويجب التنويه الي أن عملية الاتصال قد تكون بمثابة عملية موجهة نحو نقل رسالة محددة لطرف معين، وقد تكون موجهة نحو نقل أكثر من رسالة في وقت واحد لأكثر من طرف. وفي هذه الحالة يطلق عليها عملية اتصالات مركبة. ومن ثم تستخدم في الاتصالات المركبة أكثر من وسيلة لتحويل الأفكار بين المرسل والمستقبل.

وتتأثر فعالية الاتصالات في مثل هذا الموقف بالعوامل التالية :

- طبيعة ومضمون الاتصالات .
- الجوانب الفنية لماده الاتصال والتي تتعلق بالرموز(مثال الطباعة، والقابلية للقراءة).
- قنوات ووسائل الاتصالات نفسها.
- مدى تكرار الاتصالات.

4- المعايير العامة لجودة عناصر عملية الاتصال .

تتأثر عملية الاتصالات ومن ثم جودة التقارير البحثية بكيفية إدارة منظومة إدارة الجودة علي النحو الذي أوضحناه في تعريفنا للاتصال من منظور إدارة الجودة. **هذا بالإضافة إلى تأثرها بالمعايير العامة التي يجب أن تتوافر في عناصر منظومة عملية الاتصال نفسها.**

وسوف نستعرض الآن أهم هذه المعايير التي يجب أن تتوافر في عناصر تلك المنظومة، علي أن نستتبعها بمعايير إدارة منظومة إدارة جودة الأنشطة البحثية بداية من المحور الثاني حتى المحور الأخير.

والحديث عن المعايير العامة لعناصر منظومة عملية الاتصال يستلزم التعرف علي كل عنصر، ثم أهم المعايير التي يجب أن تتوافر فيه.

وفيما يلي عرض لمعايير كل عنصر:

1/4 المرســـل Sender :

المرسل هو مصدر المعلومات والمبادر بالاتصال، ويقوم المرسل باختيار نوع الرسالة والقناة والوسيلة الأكثر فعالية، ثم يقوم بتحويل الرسالة إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، **وتتوقف فعالية عملية الاتصال علي ضرورة توافر مجموعة من معايير الجودة بالنسبة للمرسل ومن أهم تلك المعايير :**

1/1/4 تحديد الأطراف المسئولة عن إصدار الرسالة ودور كل طرف منهم. فمن أهم الأطراف التي تلعب دوراً في إصدار الرسالة(خاصة بالنسبة للرسالة اللفظية والمكتوبة) :

- المسئول عن صياغة واعتماد إصدار الرسالة.
- معد الرسالة وهو الشخص الذي يقوم بتجميع وتحليل البيانات وصياغة الرسالة ورفعها للاعتماد من قبل المسئول عن إصدار الرسالة (الطرف الأول).

(ومن الممكن أن تتواجد تلك الأطراف أيضا بالنسبة للرسائل اللفظية الشفهية).

2/1/4 توافر القدرات والمهارات والاتجاهات السلوكية الايجابية الملائمة لدي جميع الأطراف المسئولة عن إصدار الرسالة. وتتمثل هذه القدرات والمهارات فيما يلي :

(1) مستوي المعرفة والثقافة المرتبطة بموضوع الرسالة : ويرتبط هذا المعيار بالقدرة العلمية والعملية المرتبطة بالرسالة المطلوبة. ويؤدي عدم توافر هذا المعيار إلى وجود فجوة اتصال تتعلق بعدم وضوح وتقصي الرسالة.

(2) مهارات الاتصال : وتختلف تلك المهارات باختلاف قنوات ووسائل الاتصال المستخدمة. لكن بشكل عام تتمثل أهم تلك المهارات في تحديد الرسالة والتعبير عنها وصياغتها.

(3) الاتجاهات السلوكية : يجب أن تتوافر في الأطراف المسئولة عن إصدار الرسالة الاتجاهات السلوكية الايجابية نحو الرسالة. فالاتجاهات السلوكية السلبية تجاه الرسالة تؤدي إلى التحيز وعدم الموضوعية عند تحديد الرسالة وصياغتها والتعبير عنها.

3/1/4 يتعين علي المرسل أيضا مراعاة دقة تحديد الأفكار (المحتوي) بمعني أن تكون محددة الأبعاد. Accuracy of Determination of Ideas.

2/4 المستقبل Receiver :

المستقبل هو الفرد الذي يستقبل رسالة المرسل ثم يقوم بتفسيرها (حل الشفرة Decoding)، أي ترجمة الرسالة إلى شكل ذى معنى بالنسبة له. ومن أهم المعايير الأساسية التي يجب أن تتوافر في المستقبل ما يلي :

1/2/4 ضرورة تحديد الأطراف المعنية باستقبال الرسالة وأدوارهم وهم :

- المستقبل المسئول عن مضمون الرسالة وتنفيذها.
- المعنيون بتنفيذ مضمون الرسالة والمتأثرون بها. ومن المفروض أن يقوم بهذا التحديد الأطراف المسئولة عن تحديد الرسالة وذلك بهدف توجيه الرسالة في الاتجاه السليم (الجهة المعنية بها)

2/2/4 توافر القدرات والمهارات الأساسية في جميع الأطراف المعنية لفهم الرسالة ومن تلك المهارات والقدرات :

(1) المهارات المطلوبة لتفسير الرسالة (القراءة / التفكير) :

(2) **القدرات:** وتتمثل في مستوي المعرفة والإدراك والثقافة التي يجب أن تتوافر في جميع الأطراف والمتعلقة بموضوع الرسالة.

(3) الاتجاهات السلوكية الموضوعية المتعلقة بموضوع الرسالة. فالاتجاهات السلبية تؤدي بلا شك إلى التحيز في فهم الرسالة ومن ثم يكون التصرف غير سليم. وتتوقف نوعية هذه المهارات علي نوعية الرسائل وقنوات ووسائل الاتصال. ففي حالة الاتصال اللفظي المكتوب والذي يتم نقله عن طريق العناصر البصرية من خلال التقارير يجب أن تتوافر في المستقبل:

- القدرة علي القراءة والتحليل واستخلاص النتائج.
- وإذا كانت الرسالة من خلال قناة الاتصال السمعية البصرية عن طريق المقابلات، يجب أن تتوافر فيه مهارات الحديث والإنصات. **ومن أهم تلك المهارات ما يلي :**
- التوقف عن الحديث، فلا يمكن الإنصات والحديث في آن واحد.
- إظهار الرغبة فى الإنصات للمتحدث، ويمكن تكرار ما يقوله المتحدث لإظهار الفهم لرسالته.
- محاولة رؤية الأشياء من وجهه نظر الطرف الآخر.
- عدم التشدد في الجدل أو الانتقاد فذلك يجعل الأفراد يتخذون مواقف دفاعية.
- التخلص من أي مؤثرات بيئية قد تصرف انتباه الأطراف عن الإنصات.

3/4 الرسـالة :

الرسالة هي بمثابة الأفكار أو المعاني أو المضمون الذي يريد المصدر أن يرسله إلى المتلقي. وقد تكون الرسالة فكرة واحدة أو عدة أفكار وفي جميع الأحوال يجب أن تتوافر في الرسالة مجموعة من المعايير من أهمها :

(1) الملاءمة Relevancy : أى جعل الرسالة ذات معنى وجوهر مرتبط بالهدف المطلوب تحقيقه.

(2) البساطة Simplicity والوضوح: وتعنى وضع الرسالة فى مصطلحات وتعبيرات بسيطة وواضحة تماماً.

(3) تحديد العناصر الرئيسية والفرعية للرسالة.

(4) الترتيب والتسلسل المنطقي للعناصر والأفكار: ويهدف ترتيب الرسالة في سلسلة من النقاط من أجل تيسير الفهم وإكمال كل فكرة في الرسالة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها.

(5) التكرار Repetition: ويكون التكرار مهما خصوصاً في الاتصال اللفظي، حيث قد لا تسمع أو تفهم كلمات الرسالة في المرة الأولى.

(6) التركيز FOCUS: يجب التركيز على الأفكار الأساسية للرسالة وجعل الرسالة واضحة وتجنب التفاصيل التي لا لزوم لها. وفى الاتصال اللفظي يتم التركيز على الأفكار الجوهرية بتغيير نبرة الصوت أو التوقف المؤقت عن الحديث أو استخدام تعبيرات الوجه بطريقة ملائمة، أما في الاتصال المكتوب فيتم كتابة الأفكار الأساسية بخط بارز ومميز.

4/4 الرمــــوز Symbols :

هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل.وتتضمن الرسالة الرموز اللفظية والتلميحات غير اللفظية التي تعكس الأفكار التي يريد المرسل نقلها للمستقبل. وقد تختلف الرسالة المرسلة عن الرسالة المستقبلة بسبب وجود فروق بين خلفيات وثقافات واتجاهات ووجهات نظر المرسل والمستقبل.

هذا ويتوقف اختيار الرموز الملائمة علي أنواع الرسائل التي يستخدمها المدير في الاتصالات مع الآخرين وغالباً ما يستخدم المدير ثلاثة أنواع من الرسائل هي :

1/4/4 الرسائل غير اللفظية Nonverbal Messages :

وهي عبارة عن جميع الرسائل غير المنطوقة والمكتوبة. وبمعني آخر هي رسائل غير لفظية تصل إلى مركز استقبال الطرف الآخر(العقل) عن طريق القناة الحركية والتي تعتمد علي مجموعة من الوسائل من أهمها :

شكل المكان، المظهر الشخصي ثم لغة الجسم. فمثلاً تتمثل تعبيرات لغة الجسم في: تعبيرات الوجه وحركة الجسم والإيماءات وغيرها كوسائل اتصال لقناة الاتصال الحركية التي تساهم في نقل الرسائل غير اللفظية. فمثلاً عندما يتحدث المدير مع أي فرد (في حالة الاعتماد علي القناة السمعية البصرية عن طريق المقابلات الشخصية مثلاً)، يمكن أن يدعم أو يكمل كلماته برسائل غير لفظية. كالسابق الإشارة إليها والتي تتعدد بدرجة كبيرة.

خلاصة الأمر يجب على المدير أن يدرك ويستخدم بفعالية كلاً كالسابق من المكان والمظهر الشخصي ولغة الجسم باعتبارها من أهم وسائل اتصال القناة الحركية. وفيما يلي عرض لتلك الوسائل والرموز المستخدمة بالنسبة لهذا النوع من الرسائل :

(1) المكان Space :

يتأثر الاتصال بمدى القرب من الفرد الآخر والمكان الذى يوجد فيه أطراف الاتصال وطريقة ترتيب المكتب. فتصميم المكاتب بالمؤسسة ينقل فى حد ذاته رسائل للعاملين وللعملاء. كذلك تأثيث المكان وشكله يعتبر من الأمور التي تساهم أيضاً في نقل رسائل للمعنيين بالاتصال.

(2) المظهر الشخصي Personal Appearance :

يلعب المظهر الشخصي للفرد دوراً بارزاً أثناء عملية الاتصال. فالمظهر الشخصي قد يعطى انطباعاً للآخرين وللإدارة عن طبيعة شخصية الفرد فعلى سبيل المثال إذا كان الفرد يرتدى ملابس غير ملائمة فربما ينظر الآخرون إليه باعتباره شخصاً غير منظم. والعكس صحيح. وإن كنا نري عدم الاعتماد علي المظهر الشخصي وحده في الحكم علي شخصية الأفراد.

(3) لغة الجسم Body Language :

تعتبر حركة الجسم خصوصاً الوجه والعينين وسيلة فعالة لإيصال الكثير من الرسائل للآخرين. فقد أثبتت البحوث والدراسات العلمية أن حوالي 55٪ من مضمون الرسالة يأتي من تعبير الوجه، وحركة الجسم و38٪ منها يستند على الصوت ونبرة

الكلام و7٪ يأتي من الكلمات نفسها. كما أن القدرة على تفسير تعبيرات الوجه يعتبر جزءاهما من الاتصال. والاتصال بالعين هو طريقة مباشرة وقويه للاتصال غير اللفظي وعلاوة على ذلك فأن وضع الجسم يشير لدرجه الثقة في النفس أو الاهتمام بموضوع المناقشة. فكلما زاد اهتمام الفرد، زاد احتمال ميله للاقتراب نحو الشخص الذي يحدثه ومن الناحية الأخرى فالابتعاد بالجسم قد يعنى عدم الاهتمام بالشخص أو موضوع المناقشة.

وفي جميع الأحوال فإنه يجب مراعاة مجموعة من المعايير بالنسبة لهذه الرموز الحركية ومن أهمها :

- الدقة في اختيار الرموز المعبرة عن الرسالة.
- الحرص في اختيار الإيماءات والحركات لنقل الأفكار والأحاسيس المستهدفة.
- تقليل عدد الحركات والإيماءات المستخدمة لنقل الأفكار والأحاسيس المستهدفة.

2/4/4 الرسائل اللفظية الشفهية Verbal Messages :

يتم الاتصال اللفظي مباشرة (وجهاً لوجه) من خلال القناة السمعية البصرية أو من خلال التليفون (من خلال القناة السمعية) ويفضل معظم المديرين الاتصال المباشر حيث يمكن تدعيمه بواسطة الرسائل غير اللفظية ويتطلب الاتصال بالتليفون المزيد من الحرص في اختيار الكلمات ونبرة الصوت.

ومن أهم المعايير التي يجب توفيرها في الرموز المستخدمة في هذا النوع من الرسائل اللفظية الشفهية - لضمان فعالية الاتصال اللفظي - ما يلي :

- ترجمة الرسالة في شكل رموز كافية (كلمات) بسيطة، ومفهومة حتى يمكن نقلها بدقة للطرف الأخر.
- اختيار الرمز المناسب أي التعبيرات الشفهية المناسبة لنقل الرسالة.
- العمل على استبعاد الرموز (الكلامية) التي تؤدي إلى صرف الانتباه في الموقف.

- الحرص في اختيار الكلمات المعبرة عن الأفكار والأحاسيس المستهدفة.
- تقليل عدد الكلمات المستخدمة لنقل الأفكار والأحاسيس المستهدفة.

3/4/4 الرسائل اللفظية المكتوبة Written Message :

عادة ما يفضل المدير الرسائل اللفظية الشفهية عن الرسائل اللفظية المكتوبة، لأن الاتصال اللفظي الشفهي أسرع ويمكن من حدوث تفاعل بين المرسل والمستقبل ومع ذلك تستخدم المؤسسات العديد من أشكال الرسائل المكتوبة (مثل التقارير والمذكرات والخطابات) كوسائل لنقل الرسالة عن طريق القناة البصرية وتكون هذه الوسائل أكثر ملاءمة عند ضرورة توزيع المعلومات على العديد من الأفراد في أماكن متفرقة وضرورة تسجيل وحفظ وتوثيق الرسائل التي تم توصيلها.

هذا ويجب مراعاة عدد من المعايير المرتبطة بالرموز عند الاعتماد على الرسائل المكتوبة من أهمها :

- استخدام كلمات بسيطة وعبارات قصيرة وجمل واضحة.
- توضيح موضوع الرسالة بوضع عنوان لها يبين موضوعها.
- ضرورة الأخذ في الاعتبار خصائص الفرد المتلقي (مستوى التعليم والنوع والموقع التنظيمي له.. وغيرها) عند صياغة الرسالة في رموز.
- ترجمة الرسالة في مجموعة معبرة من الرموز بحيث تكون الرسالة موجزة لأقصى درجة ممكنة.
- يجب ترتيب الرموز حسب محتويات الرسالة.
- يجب استخدام الأساليب الكمية المعبرة مثل الجداول والأرقام والنسب المئوية والملائمة لموضوع الرسالة.
- يجب اختيار الرموز التي تتفق مع ثقافة المتلقي.

4/4/4 قنوات الاتصال Channels :

القناة Channel هي المسار الذي تتبعه الرسالة من المرسل حتى تصل إلى جهاز الاستقبال لدي المتلقي وهو العقل. وقد تكون قناة الاتصال على درجة عالية أو منخفضة من ثراء المعلومات. ويشير ثراء المعلومات Information Richness إلى سعة القناة في نقلها للمعلومات. فلا يمكن أن تحمل كل القنوات نفس درجة ثراء المعلومات. فالاتصال عن **طريق قناة الاتصال المرئية والمسموعة** مثل الاتصال وجهاً لوجه عن طريق المقابلات الشخصية هو أثرى قناة لأنه ينقل معلومات وعدة تلميحات في نفس الوقت. أي أنه يتضمن الاتصال اللفظي والتلميحات غير اللفظية. كما ينقل الاتصال وجها لوجه تغذية مرتدة فورية بحيث يمكن التأكد من الفهم وتصحيح أي تفسير خاطئ، ويكون الاتصال عن **طريق القناة السمعية** كالاتصال التليفوني اقل ثراء من الاتصال عن طريق القناة السمعية البصرية فى المقابلات الشخصية، حيث يمكن أن تتوافر تغذية مرتدة فورية لكن لا يمكن الاستفادة من مزايا الاتصالات غير اللفظية. **وتكون الاتصالات عن طريق القناة البصرية** من خلال الاتصالات المكتوبة أقل ثراء بسبب بطء التغذية المرتدة وإدراك المعلومات المكتوبة فقط. ويتجه بعض المديرين لاستخدام الأرقام كرموز لوصف بيانات بسيطة مثل معدل الغياب وعدد الشكاوى وتعتبر تلك القناة بهذه الوسائل منخفضة الثراء لأنها تنقل بيانات وحقائق محددة دون استقبال معلومات فورية (التغذية المرتدة) من الطرف الآخر.

يوضح الجدول التالي مستوى إثراء قنوات الاتصالات من خلال وسائل كل قناة [1]

---

(1) د.محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الادارية الحديثة، (القاهرة مكتبة عين شمس 1998) ص395.

جدول رقم (1)

مستوي إثراء قنوات الاتصال

الإثـــــراء / قنوات الاتصـــــال	مستوى الاثراء				
	مستوي اعلى	مستوى مرتفع	مستوى متوسط	مستوى منخفض	مستوى أدنى
1- القناة البصرية					
1/1خطابات ومذكرات موجهه لأفراد محددين					
2/1 مستندات رسمية مكتوبة نشرات- تقارير غير موجهه لأفراد محددين					
3/1مستندات رسمية رقمية (مثل مطبوعات الحاسب الآلي تقارير الموازنة...الخ)					
2- القناة السمعية					
1/2 المحادثات التليفونية					
3- القناة السمعية البصرية					
1/3- المناقشة وجها لوجه					
4- القناة الحركية					
1/4 التلميحات-الحركات الجسمانية المعبرة.					

وعلي ضوء ما تقدم يجب عند اختيار قناة الاتصال مراعاة توافر المعايير:

- ☒ ضرورة اختيار قناة الاتصال الملائمة لضمان فعالية الاتصالات والتي تتفق مع طبيعة الرسالة.
- ☒ اختيار القناة الملائمة والتي تتفق مع الوقت المتاح.
- ☒ اختيار القناة التي تتفق مع إمكانيات وقدرات المرسل.
- ☒ اختيار القناة الملائمة عند قياس اتجاهات العاملين من أعلي لأسفل (الاتصالات الهابطة) ومن أسفل لأعلي (الاتصالات الصاعدة والاتصالات الأفقية والاتصالات غير الرسمية.

5/4 وسيلة الاتصال :

بعد تحديد الرسالة (الفكرة) وترجمتها إلى مجموعة من الرموز وتحويلها إلى المتلقي من خلال قناة الاتصال المناسبة يجب اختيار الوسيلة المناسبة التي تحمل الرسالة. فقناة الاتصال هي بمثابة المسار الذي تتجه فيه الرموز إلى مركز الاستقبال لدي المتلقي وهو العقل، وقد تعرفنا علي هذه القنوات، أما الوسيلة فهي بمثابة الأداة أو الوسيلة التي تنقل الرموز من خلال المسار أو القناة إلى مركز الاستقبال لدي المتلقي. وهنا يجب أن نؤكد أن لكل قناة من قنوات الاتصال وسائلها الخاصة، فمثلاً تعتبر الرسائل المكتوبة كالتقارير والمكاتبات وغيرها أحد وسائل القناة البصرية، والتليفون أحد وسائل القناة السمعية، والمقابلات والندوات والاجتماعات أحد وسائل القناة السمعية البصرية وهكذا.

والآن ما هي أهم المعايير التي يجب أن تتوافر في وسائل الاتصال؟

تتمثل أهم المعايير التي يجب أن تتوافر في وسائل الاتصال فيما يلي :

- ملاءمة الوسيلة لقدرات وإمكانيات المرسل والمستقبل.
- ملاءمة الوسيلة لقنوات الاتصال.

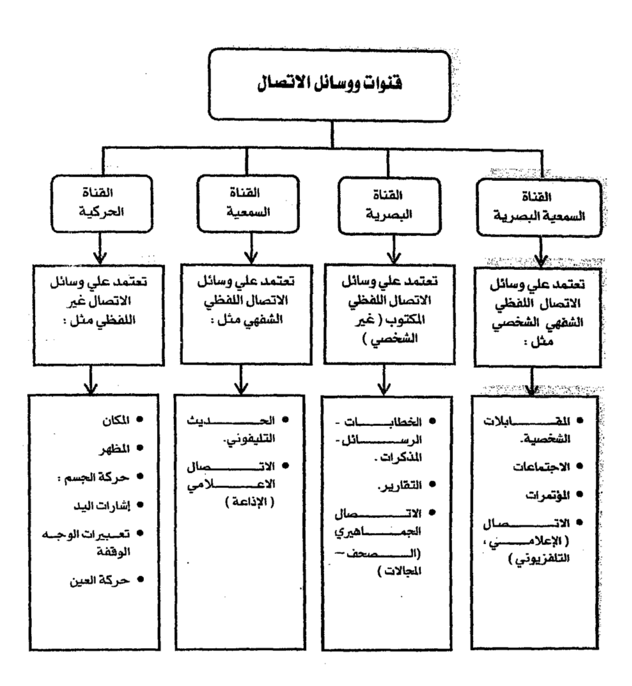
- مراعاة الوقت المتاح.
- ملاءمة الوسيلة للهيكل التنظيمي.
- ملاءمة الوسيلة للرسالة ورموزها.
- عدم الخلط بين الوسيلة والقناة.
- القدرات والإمكانيات المالية المتاحة.
- مراعاة الجوانب التكنولوجيا عند اختيار الوسيلة المناسبة.

لقد أصبحت التكنولوجيا من الأمور الهامة التي تلعب دوراً هاماً في فعالية عملية الاتصالات، فقد أدت تكنولوجيا المعلومات الجديدة إلى سرعة تغيير وسائل الاتصال المتاحة للمديرين والعاملين، ومن أمثلة وسائل الاتصال التي تطورت في السنوات القليلة الماضية أجهزة الإجابة التليفونية (البريد الصوتي) وأجهزة الفاكس والاجتماعات عن بعد ونظم الدوائر التليفزيونية المغلقة، وإعداد التقارير بالحاسبات الآلية. ويستخدم الآن البريد الالكتروني في تحرير النصوص بالحاسب الآلى لإرسال معلومات مكتوبة بطريقة سريعة وفعالة ورخيصة حيث يتم إرسال الرسائل في ثواني من مكان المرسل وقراءتها في مكان المستقبل.

وقد أصبح البريد الالكتروني شائع الاستخدام لدى المديرين لعدة أسباب :

- لا يضطر المدير للانتظار للحصول على الرد، لأنه يمكن عادة إرسال واستقبال المعلومات في دقائق.
- البريد الالكتروني رخيص نسبيا لأنه يمكن "نقـــــله" على حاسبات آلية وأجهزة أخرى موجودة فعلاً في العديد من المؤسسات.
- يؤدى البريد الالكتروني لاختصار إجراءات تداول الأوراق بين المكاتب أو بين المؤسسات بعكس الحال بالنسبة لنظم الاتصال التقليدية.

ونعرض في النهاية أهم قنوات الاتصال والوسائل المرتبطة بكل قناة والتي يوضحها الشكل التالى.



شكل رقم (8)

قنوات ووسائل الاتصال

6/4 التغذية المرتدة Feedback

لأن الاتصال يجب أن يكون في اتجاهين فيجب أن يقدم المستقبل تغذية مرتدة للمرسل. فالتغذية المرتدة هي استجابة المستقبل لرسالة المرسل. وتقديم التغذية المرتدة هو الطريقة المثلي لإظهار أنه تم استقبال الرسالة وللإشارة لمدى فهمها. فلا يجب أن يفترض المديرون أن كل شيء يقولونه أو يكتبونه سيفهم بدقة. وإذا لم يشجعوا التغذية المرتدة، يحتمل عدم إدراكهم لمدى فهم مرؤوسيهم للرسائل الموجهة إليهم، فالمدير الذي لا يشجع التغذية المرتدة أقل فعالية من المدير الذي يشجعها.

والرسالة التي يبعث بها المرسل إلى المستقبل فإنها يجب أن تؤثر علي سلوك المتلقي حسب الهدف منها، والعكس فإنه من المفترض أيضاً أن رد المتلقي علي المرسل يؤثر أيضاً علي سلوكه حسب الهدف من الرد علي الرسالة فإذا لم يستقبل المرسل أى رد سواء بسبب عدم استقبال المستقبل للرسالة أصلاً أو بسبب عدم الرغبة في الرد فانه في الحالتين يجب علي المرسل ضرورة معرفة السبب وراء عدم رد المستقبل مما قد يدفع المرسل إلى تغيير نوع الرسالة أو قناة ووسيلة الاتصال.

كما أنه قد يكون هدف الرسالة هو إبلاغ المستقبل للمرسل مدى إنجاز الأهداف أو المهام، ومن ثم يجب أن يعتمد المرسل على المستقبل للحصول على معلومات دقيقة وكاملة بأن الإنجازات تسير حسب الخطة الموضوعة أو أن تسلط الضوء على مشكلات يجب حلها.

وفي جميع الأحوال يجب أن تتوافر في التغذية المرتدة المعايير التالية :

- من الضروري أن تضيف التغذية المرتدة إلى معلومات المرسل كي تكون مفيدة.
- يفضل أن تكون التغذية المرتدة وصفية وليست تقييمية.
- يجب أن تكون التغذية المرتدة محددة وليست عامه .
- يجب أن يستجيب المستقبل للنقاط المثارة والأسئلة المطروحة في الرسالة.
- يجب أن تأتى التغذية المرتدة واضحة في الوقت المناسب.
- يجب أن تكون التغذية المرتدة قصيرة وبسيطة بحيث لا تربك الطرف الآخر.

خلاصة القول :

إن مراعاة المعايير السابقة (والخاصة بعناصر الاتصال) يساعد على نجاح عملية الاتصال وتحقيق الهدف منها وذلك لأن الالتزام بها يساهم في تحقيق الأهداف التالية :

- الوضوح.
- القدرة على نقل الأفكار.
- الاستعداد الشخصي.
- الاستيعاب.
- القدرة على التنفيذ
- عدم التعرض للمعوقات.... ما هي أهم هذه المعوقات ؟

يتم التعرف علي هذه المعوقات من خلال الإجابة علي السؤال السابق علي النحو الوارد في البند التإلى :

5- معوقات عملية الاتصالات :

من بين العوامل الأخرى التي تزيد من نجاح عملية الاتصال - بالإضافة إلى العوامل المؤثرة السابقة، العمل على تحديد معوقات عملية الاتصالات والعمل على أزالتها، فهذه العوائق تعرقل إرسال واستقبال الرسائل بالإضافة إلي تحريف أو تعتيم المعاني المستهدفة. وبصفة عامة تنقسم هذه المعوقات إلى معوقات تنظيمية ومعوقات فردية[1] والتي يوضحها الجدول التالي :

(1) Don Hellriegl and others, Op. Cit, pp.529-531

جدول رقم (2)

معوقات الاتصال

معوقات علي مستوي المؤسسة كتنظيم رسمي	معوقات علي مستوي الأفراد (معوقات شخصية)
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة	اختلاف دلالات الألفاظ
- التخصص الوظيفي	تدخل العواطف
- عدم اتساق فهم أهداف المؤسسة	نقص مهارات الاتصال
- علاقات المكانة الوظيفية.	

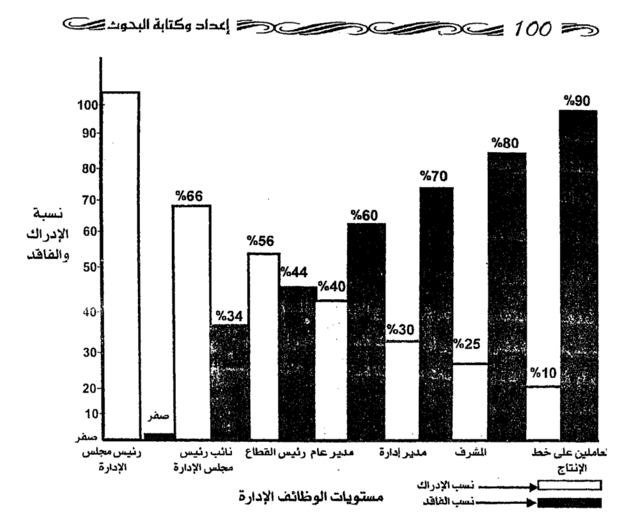
1/5 المعوقات التنظيمية :

تتأثر قنوات ووسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية بدرجة كبيرة بالهيكل التنظيمي. كما قد يؤثر على وضوح الاتصال درجة التخصص في المؤسسة.

1/1/5 الهيكل التنظيمي :

تختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسات، فهناك بعض المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية المعقدة والأخرى ذات الهياكل البسيطة ومن ثم تزداد صعوبة الاتصالات في الهياكل التنظيمية المعقدة. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، فإنه في جميع الهياكل التنظيمية نجد أنه حيثما يشغل الفرد منصب أعلى يحتمل حدوث مشكلات اتصال فكلما أرتفع مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي، ومن ثم زاد بعد المستقبل عن المرسل وكلما زادت صعوبة توصيل الرسالة بفعالية إليه.

هذا وكلما تعددت المستويات الادارية التي تنتقل خلالها الرسالة فقدت جزء منها. ومن ثم تتفاوت نسبة المدرك والفاقد بين المستويات الادارية المختلفة. **ويوضح الشكل التالى نسب الإدراك والفاقد في الرسالة الإدارية الأصلية بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة.**



شكل رقم (9)

العلاقة بين نسب الإدراك والفاقد بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة

ويوضح الشكل السابق مستويات الإدراك والفاقد فيه عند إرسال الرسالة من خلال الاتصالات المتجهة من أعلى الي أسفل، بافتراض أن درجة الفهم على مستوى الإدارة العليا (رئيس المؤسسة) تكون 100٪ فأنه بتمرير الرسالة خلال المستويات المختلفة ربما تفهم المستويات الدنيا بالمؤسسة (العامل على خط الإنتاج) مقدار 10٪ فقط من الرسالة الأصلية.

وللمساعدة على التقليل من هذه المشكلة يتزايد استخدام الإدارة العليا وسائل الاتصال المرئية المسموعة واسعة النطاق مثل شاشات العرض في الأماكن العامة من المؤسسة التي تنقل نفس الرسالة لجميع العاملين في المستويات المختلفة مما يزيد احتمال استقبال الرسالة الأصلية كاملة.

2/1/5 التخصص الوظيفي والفني :

كلما تزايد التخصص المعرفي، مال المتخصصون إلى استخدام العديد من المصطلحات والاختصارات لتبسيط الاتصال فيما بينهم ولكن هذا يؤدى لزيادة صعوبة الاتصال بين هؤلاء المتخصصين وبين العاملين في مجالات أخرى. مثل ذلك المصطلحات الفنية التي تستخدم في مجالات الإنتاج.

3/1/5 عدم اتساق فهم الأهداف :

فقد يحدث عدم تناسق في فهم الأهداف بين الإدارة والعاملين الي صعوبة الاتصالات بينهم. حيث يفهم العاملون أهداف الإدارة بأنها تضر بمصالحهم أو تسئ الإدارة فهم العاملين لأهداف الإدارة. فمثلا إذا دفعت الظروف الاقتصادية المؤسسة لتخفيض نشاطها فقد ترى الإدارة إغلاق أصغر فرع للمؤسسة على أساس أنه يمكن بمزيد من اليسر استيعاب العاملين في الفرع الصغير بواسطة الفروع الأكبر. ولكن قد يرى العاملون في الفرع الصغير أن هذا الوضع سيؤدى لانخفاض أجورهم أو فقدانهم لمزايا أخرى. ويؤدي هذا التناقض في فهم الأهداف الصحيحة بالتبعية الي عدم فعالية عملية الاتصالات.

4/1/5 علاقات المكانة الوظيفية :

تنعكس المكانة الوظيفية للفرد في الهيكل الوظيفي للمؤسسة من خلال عدة رموز مثل المكاتب الفسيحة والمزايا الخاصة، وهى رموز ملموسة ترتبط بالفرد أو الوظيفة، وتظهر بوضوح عندما نقارن مستويات إدارية مختلفة فعادة ما يتمتع كل مستوى أعلى بمزايا إضافية أكثر. وبعكس هذه المكانة الوظيفية المكانة الاجتماعية للفرد والتي تؤثر بالتالي علي عملية الاتصال علي النحو التالي :

- غالبا ما تؤدى المكانة الوظيفية والاجتماعية لعزل المديرين عما يجرى حولهم من أحداث (عدم وجود اتصالات).
- تؤثر تلك المكانة الاجتماعية على كميه ونوع المعلومات التي يرفعها المرؤوسون في القنوات الصاعدة. للمديرين ذوي المكانة الوظيفية والاجتماعية المرتفعة.

2/5 المعوقات الشخصية : ......

ترتبط هذه المعوقات بمستوي فهم الأفراد لرموز عملية الاتصالات فقد تكون كلمات وعبارات وجمل المدير واضحة بالنسبة لبعض العاملين ومربكة بالنسبة للبعض الآخر، وغامضة بالنسبة لغيرهم ويمكن حدوث هذا النوع من المشكلات بسبب الفروق الفردية بين العاملين واختلاف دلالات الألفاظ وتدخل العواطف ونقص مهارات الاتصال الفعال.

1/2/5 اختلاف دلالات الألفاظ Semantics :

قد يؤدى التفسير الخاطئ لمعاني الكلمات إلى فشل الاتصال فهناك كلمات لها عدة معاني. وقد ينسب الأفراد دلالات مختلفة لنفس الألفاظ، ومن أوضح الأمثلة في هذا الشأن اختلاف دلاله لفظ " تنظيم " عندما يقوله أستاذ متخصص في إدارة الأعمال عن دلالة نفس اللفظ للأفراد غير المتخصصين.

2/2/5 العواطـــف Emotions :

تتأثر عملية الاتصال بمشاعر الفرد وعواطفه. فمشاعر المرسل تؤثر على تفسيره للرسالة التي قد تكون واضحة أو غامضة بالنسبة للمتلقي. وتؤثر مشاعر كل من المرسل والمستقبل على ترجمة رموز الرسالة وطبيعة الاستجابة لها.

3/2/5 نقص مهارات الاتصال :

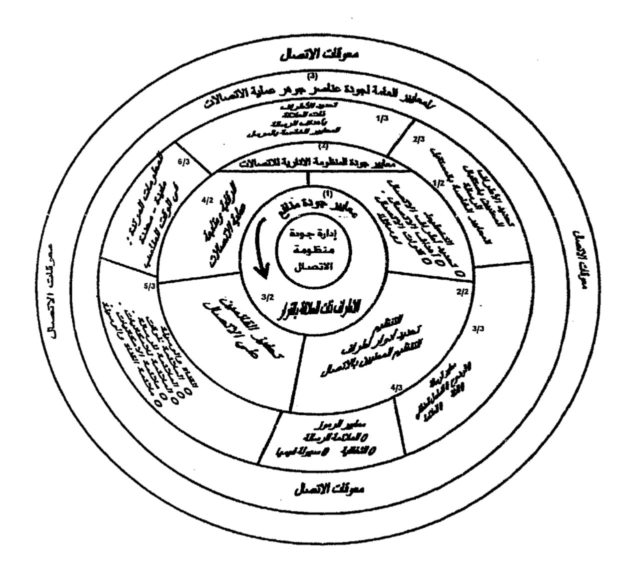
تتباين القدرة على الاتصال من فرد لآخر وتنبع بعض الفروق فى مهارات الاتصال من الثقافة والتعليم والتدريب، بينما تنبع فروق أخرى من الخصائص الشخصية الأساسية.

على سبيل المثال بمقارنة الأمريكيين مع اليابانيين نجد أن رجال الأعمال اليابانيين يتحدثون قليلاً لأنهم يفضلون الانتظار والإصغاء وخاصة كلما أرتفع منصبهم الإداري، حيث يزيد إصغاؤهم. هذا ويتصف الأفراد الذين يتمتعون بوضوح النطق والحديث بالقدرة على الإقناع والثقة بطريقة أكثر فاعلية من غيرهم. ويتمتع بعض الأفراد بالقدرة على الإصغاء بطريقة أفضل من غيرهم سواء كان ذلك موهبة طبيعية أم مكتسبة بالتدريب. ويؤثر القلق وشعور الأفراد بالإجهاد على قدرتهم على الإصغاء لما يقوله الطرف الآخر كما يؤدى الانشغال بإعداد رد مناسب إلى عدم الانتباه لحديث الآخرين.

كما تتأثر فعالية الاتصال بتوقيت الرسائل. فالمدير الذي يصدر تعليمات مهمة للعاملين يوم الخميس بعد الظهر قبل أجازة يوم الجمعة قد أختار توقيتاً غير مناسب حيث بدأ اهتمام العاملين في التحول فعلا من العمل إلى التفكير في إعداد خطط لقضاء أجازة يوم الجمعة (نهاية الأسبوع) وبالمثل فإن المدير الذي يطلب إعتمادات مالية جديدة بعد أن تكون المؤسسة قد أنجزت أهدافها المالية عن السنة، قد أختار توقيتاً مناسباً لأنه في هذه الظروف يحتمل أن تصغي الإدارة العليا للطلب وتوافق عليه.

خلاصة

1- استعرضنا في تلك الوحدة مفهوم الاتصال بشكل عام ومن منظور إدارة الجودة وجوهر عملية الاتصال والمعايير العامة لجودة عناصر الاتصالات **والتي يوضحها الشكل التالي :**



شكل رقم (10)

إدارة جودة منظومة الاتصال

2- تساهم إدارة منظومة جودة الاتصالات في التغلب علي معوقات الاتصال. فالالتزام بمعايير جودة الاتصال تؤدي بالتالى إلى التخلص من المعوقات السابقة، حيث أن إدارة تلك المنظومة في إطار معايير جودة عناصر عملية الاتصال تساهم في تحقيق النتائج التالية :

1/2 تنظيم تدفق المعلومات :

يعانى المدير الذي يستقبل معلومات كثيرة جداً من الحمل الزائد Overload للمعلومات. ومن ثم تساهم منظومة إدارة جودة الاتصال في وضع نظام لتحديد الرسائل ذات الأولوية التي تتطلب انتباها فوريا. وإحدى طرق تنظيم تدفق المعلومات هي إصدار تعليمات للمرؤوسين بأن يتقبلوا المعلومات الهامة فقط وذلك عند حدوث انحرافات جوهرية عن الأهداف والخطط (التقارير الاستثنائية) وبالإضافة لهذا يجب أن تكون الرسالة موجزة بألا تزيد مثلا عن صفحة واحدة.

2/2 تشجيع التغذية المرتدة Encourage Feedback

يساهم تطبيق معايير جودة التغذية المرتدة في متابعة مدى فهم الرسائل الهامة. فالتغذية المرتدة تسمح للمدير بمعرفة مدى دقة فهم العاملين للرسالة وليس من الضروري أن تكون التغذية المرتدة لفظية فعندما يتحدث المدير مع مجموعة أفراد يجب أن يعتمد على التغذية المرتدة غير اللفظية لتحديد مدى تأثيره فيهم.

3/2 تبسيط لغة الرسالة Simplify the Language of the Message

من بين معايير ترجمة الرسالة كيفية استخدام اللغة، حيث أن اللغة نفسها قد تكون عائقاً للاتصال، لذا يجب أن يختار المدير الكلمات التي يفهما المرؤوسون ويجب أن تكون الجمل موجزة وأن يتجنب المدير استخدام مصطلحات لا يفهمها سوى المتخصصين وبصفة عامه يتحسن فهم الرسالة بتبسيط اللغة المستخدمة وتلك هي أهم المعايير التي سبق الإشارة إليها.

4/2 الإصغاء الجيد :

من بين المعايير الأساسية الواجب توافرها في المرسل أو المستقبل توافر مجموعة من المهارات الأساسية ومن بينها مهارات الإنصاف حيث يحتاج الأفراد إلى تحسين قدرتهم على الإصغاء للآخرين كما يحتاجون تحسين مهارتهم كمرسلين، وقد أعدت الكثير من المؤسسات حديثا برامج تدريبية لتحسين مهارة الإصغاء لدى العاملين.

5/2 السيطرة على العواطف السلبية :

من أهم المعايير المرتبطة أيضا بالمعنيين بإصدار الرسالة وأيضاً المعنيين باستقبالها ضرورة التخلي عن الاتجاهات السلوكية السلبية حيث أنه عند الاتصال، ينقل الأفراد إلى جانب الحقائق والمعلومات العواطف، لكن العواطف، السلبية يمكن أن تشوه مضمون الرسالة. كما يزيد احتمال التفسير الخاطئ لها إذا كان المتلقي يعانى من مشكلة ما. وأبسط حل لهذا الموقف المعقد هو التوقف المؤقت للاتصالات إلى أن يستطيع الأفراد السيطرة على مشاعرهم. ويتحول الي الموضوعية في نقل أو تفسير الرسائل المختلفة.

6/2 استخدام الاتصالات غير اللفظية Use Nonverbal Cues

من أهم معايير استخدام قنوات الاتصال استخدام قناة الاتصال غير اللفظية وذلك لأن استخدام الاتصالات غير اللفظية يؤكد على النقاط الأساسية والتعبير عن المشاعر. كما يؤكد أن الأعمال تدعم الأقوال.

7/2 استخدام شبكة الاتصالات غير الرسمية Use the Grapevine

من بين معايير جودة عناصر الاتصال استخدام شبكة الاتصالات غير الرسمية حيث أنه لا يمكن التخلص من شبكة الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة. لذا يجب أن يستخدمها المدير لإرسال المعلومات بسرعة واختبار ردود الفعل قبل إعلان قرار نهائي والحصول على تغذية مرتدة مفيدة. لأن شبكة الاتصالات غير الرسمية قد تحمل الإشاعات الهدامة التي تضعف معنويات العاملين وفعالية المؤسسة. ويمكن مواجهة هذا الأثر السلبي بالتأكيد من وصول معلومات دقيقة، وفى الوقت المناسب للعاملين، ومن ثم فإن شبكة الاتصالات غير الرسمية يمكن استخدامها لمعرفة الفرص والمشكلات الموجودة في المؤسسة.

3- تتمثل أهم معايير جودة الاتصالات فيما يلي :

1/3 معايير جودة تحقيق منافع أطراف القرار.

2/3 معايير جودة منظومة إدارة عملية الاتصالات.

3/3 معايير جودة ممارسة الأنشطة البحثية (تحديد المشكلة — تحديد الفروض، تحديد المتغيرات البحثية.... الخ).

4/3 معايير جودة منظومة عناصر جوهر عملية الاتصالات.



معايير ضبط جودة التقارير البحثية لبناء منظومة اتصالات إدارية فعالة بالمؤسسة

الوحدة الثالثة

معايير ضبط جودة التقارير البحثية لبناء منظومة اتصالات إدارية فعالة بالمؤسسة

تقديـــم

تعتبر أى مؤسسة من المؤسسات– كما أوضحنا في كتاباتنا السابقة – بمثابة مجموعة متكاملة من الكيانات وأساس تلك الكيانات هو الكيان الإدارى. والمؤسسة بهذا المفهوم ما هي إلا نظام متكامل ومفتوح، ويعنى التكامل ترابط جميع الكيانات ووجود علاقات تبادلية بينها. ومعنى ذلك أنه لابد من وجود ترابط واتصال داخلى بين جميع الكيانات والجماعات والأفراد داخل المؤسسة من أجل تبادل الأفكار والآراء والمقترحات والمعلومات بشأن كافة القضايا ذات العلاقة المشتركة بينها. وعدم فاعلية عملية التبادل بين تلك الأطراف يتسبب فى وجود عزلة بينها، الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة.

أما عن كون المؤسسة نظاماً مفتوحاً فذلك لوجود علاقات تبادلية بينها وبين المجتمع الخارجى بكافة هيئاته ومؤسساته. ويحقق هذا التبادل المنافع والمصالح المشتركة بينها. فلا تستطيع المؤسسة أن تعيش منعزلةً عن المجتمع لما يقدمه المجتمع للمؤسسة من خدمات وموارد عديدة وأيضاً الضوابط الحاكمة للعمل بالمؤسسة سواء من الناحية القانونية أم الاقتصادية وغيرها. وتقدم المؤسسة للمجتمع كثيراً من الخدمات والسلع وفرص العمل للأفراد وغيرها من الخدمات.

وعلي ضوء ما تقدم فإن تقدم المؤسسة ونموها مرهون بدرجة الترابط والتكامل بين كافة الكيانات والأفراد داخليا ومن ناحية أخري بالتواصل والتلاحم بين المؤسسة وبين المتغيرات البيئية الخارجية. ويتوقف تحقيق الترابط الداخلي والخارجي علي وجود جسور اتصال بينهما – كما أوضحنا سلفا – ومن أهم عناصر بناء جسور الاتصال هو اختيار قنوات ووسائل الاتصال الملائمة.

هذا وتتعدد قنوات الاتصال، ولكل قناة وسائل الاتصال الخاصة بها — فكما أوضحنا سلفاً- هناك القناة المرئية والتي تسهم في نقل الرسالة إلى المرسل اليه عن طريق العين ولها وسائلها الخاصة من وسائل الاتصالات المكتوبة مثل التقارير، وهناك قناة الاتصال السمعية التي تسهم في توصيل الرسالة عن طريق الأذن ومن وسائلها الاتصال الشخصي عن طريق التليفون، وهناك قناة الاتصال السمعية البصرية التي تسهم في توصيل الرسالة للمرسل إليه عن طريق الرؤية البصرية والسمع معا ومن وسائلها الاتصالات الشخصية الفردية أو الجماعية عن طريق المحاضرات واللقاءات وغيرها. وهناك أيضاً القناة الحركية التي تعتمد علي وسائل مصدرها لغة الجسم المختلفة. وقد سبق الحديث عن تلك القنوات ووسائل كل منها بالتفصيل في الوحدة الأولي.

يتضح مما سبق أن التقرير يعتبر بمثابة أحد وسائل اتصال القناة البصرية، وإنه وسيلة اتصال لفظية مكتوبة تلعب دوراً مهماً فى تحقيق الترابط والتواصل وبناء جسور الاتصال بين الأطراف المختلفة. لذا يستلزم الأمر ضرورة الاهتمام بهذه الوسيلة وتفهم دورها فى إطار منظومة إدارة جودة الاتصالات، لما يتطلبه هذا النوع من الوسائل من متطلبات خاصة. كذلك ضرورة التعرف على أهم العوامل التى تزيد من فاعلية التقارير.

ولاشك بأن الإلمام بهذه الأمور يزيد من دور التقارير فى بناء جسور الاتصال. وعلى القائمين بإعداد تلك التقارير أن يكونوا ملمين بها قبل البدء فى الإعداد وكتابة هذه التقارير. ولذا فالحديث عن الإعداد وكتابة وتقديم التقارير بدون الإلمام بهذه الأمور السابقة قد يقف عقبة أمام الجهود المبذولة فى عملية إعداد وكتابة التقارير وتنفيذها. وتمثل تلك القضايا أهم معايير الثقافة البحثية التي يجب أن تتوافر لدي القائمين بإعداد هذه التقارير وتنفيذها.

يتضح لنا مما سبق أن التقارير البحثية — كمخرجات للبحث العلمي — تعتبر بمثابة وسيلة اتصال فعالة حيث تسهم في تحقيق الترابط والتكامل بين المؤسسة من جهة والمجتمع من جهة أخري. وتتوقف فاعلية الاتصالات عن طريق التقارير علي

مدي فهم عملية الاتصالات عن طريق التقارير البحثية وجوهرها وأهميتها، لذلك تستهدف هذه الوحدة التعرف علي المنظور العلمي للتقارير البحثية فى إطار منظومة إدارة جودة الاتصالات حتى تسهم في بناء جسور الاتصالات الادارية سواء داخل المؤسسة (بين الوحدات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة والعاملين في كافة الكيانات) أم ربط المؤسسة بغيرها من المؤسسات الأخرى ومن بينها المؤسسات العلمية.

ويتحقق هذا الهدف من خلال مناقشة القضايا التالية :

- مفهوم التقرير بشكل عام ومن منظور إدارة الجودة.
- جودة عناصر الاتصال بواسطة التقرير.
- العوامل التي تزيد من فاعلية عملية الاتصال عن طريق التقرير.
- أهمية التقارير الإدارية في تحقيق جودة الترابط والتواصل الداخلي والخارجي.
- أنواع التقارير الإدارية.

1- التقارير البحثية كأداة لبناء جسور الاتصالات اللفظية والمكتوبة بين كافة الوحدات والأفراد داخل المؤسسة وخارجها :

ويتم مناقشة دور التقارير في بناء جسور الاتصالات اللفظية المكتوبة بين كافة الوحدات والأفراد داخل المؤسسة وخارجها من خلال التعرف علي مفهوم التقرير بصفة عامة ومن منظور إدارة الجودة بصفة خاصة، ثم التعرف علي جودة العناصر الأساسية للتقارير، هذا ويتحقق هذا الهدف من خلال مناقشة مجموعة من القضايا تتمثل في الإجابة علي التساؤلات التالية :

1/1 ما مفهوم التقرير ؟

استعرضنا سلفا فى الوحدة الأولى أن الاتصالات تنقسم حسب شكل الاتصال إلى نوعين أساسيين هما :

- ☐ **الاتصال اللفظى Verbal Communication** وهو الاتصال الذي ينقل الرسائل عن طريق الألفاظ المقروءة أو المسموعة ومن ثم ينقسم هذا النوع من الاتصالات الي نوعين أساسيين هما :
  - اتصال كتابى **Written Communication** عن طريق التقارير والخطابات والمذكرات وغيرها.
  - اتصال شفهى **Oral Communication** عن طريق المقابلات الشخصية والحديث التليفونى والاجتماعات والمؤتمرات وغيرها.
- ☐ **اتصال غير لفظى Non Written Communication** وهو ذلك الاتصال الذي ينقل الرسالة عن طريق القناة الحركية من خلال وسائلها المختلفة مثل حركات الجسم المختلفة، مثل تعبيرات الوجه- لغة العيون– الإيحاءات – حركات الأيدى والوجه أو المظهر العام للشخص دون استخدام أي شكل من أشكال الألفاظ السابق الإشارة إليها.

وعلى ذلك يعتبر التقرير أحد وسائل الاتصال اللفظى الكتابى للقناة البصرية.

والآن ما مفهوم التقرير ؟ وما أهمية التقرير ؟ وما أنواع التقارير ؟

إذا كانت الاتصالات المكتوبة تنقل من خلال القناة البصرية، فإنه من الأهمية بمكان أن نوضح أهم أنواع وسائل الاتصالات الكتابية. **فمن بين أنواع الكتابة عموماً الكتابة الإدارية والكتابة الأدبية، أما الأولى فتتعلق** بكافة الشئون الإدارية والمالية والفنية. حيث يركز هذا النوع من الاتصالات الإدارية المكتوبة على توفير ونقل بيانات ومعلومات وحقائق دقيقة وموضوعية عن الخطط والسياسات، وإجراءات ونظم عمل وغيرها من البيانات والمعلومات التى تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن ثم فإن هذا النوع من الاتصالات يعتبر بمثابة سجل وثائقى، كما أنه يعطى الفرصة للتفكير وتحرى الدقة بما قد لا يتوافر فى الاتصالات عن طريق المقابلات الشخصية. أما الثانية فهى الكتابة الأدبية والتى تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير ونقل المشاعر والأحاسيس العاطفية بين البشر ويخرج هذا النوع من الكتابة عن دائرة اهتمامنا فى هذا الكتاب.

ومن أهم وسائل نقل الاتصالات الكتابة الإدارية :

- **الخطابات القصيرة :** والتى تتميز عادة بالاختصار والوضوح والسهولة ومن **أهم أنواع تلك الخطابات :**
  - خطابات الطلب والاستفسار والرد عليها.
  - خطابات الاعتذار.
  - خطابات إعطاء توجيهات.
  - خطابات الدعوة والرد عليها.
  - الخطابات الدورية... إلخ.
- **المذكرات :** تعتبر بمثابة نوع من أنواع التقارير صغيرة الحجم والتى قد لا تتجاوز صفحة أو صفحتين.
- **التقرير :** وهو بمثابة وسيلة اتصال مكتوبة تستخدم فى المؤسسات المختلفة بهدف نقل الأفكار والمعلومات. بين الوحدات الإدارية المختلفة والعاملين بها.

إذن يعرف التقرير بشكل عام بأنه " اداة او وسيلة من وسائل القناة البصرية لنقل رسالة معينة متعلقة بموضوع أو مشكلة معينة، ويتم التعبير عنها بأشكال مختلفة لعرض الحقائق والآراء والاتجاهات المتعلقة بهذه الرسالة وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات المختلفة لعلاج الموضوع أو المشكلة.

وعادة ما يبدأ إعداد التقرير بتجميع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج منها واقتراح التوصيات لمعالجة موقف أو مشكلة معينة، ثم تقديم نتائج هذا العمل للجهات المعنية في شكل تقرير نهائي.

وعلى هذا النحو فإن التقرير ما هو إلا وسيلة اتصال بين الموظف وبين المسئولين لعرض البيانات التي سبق تجميعها وتحليلها والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة عرضاً منسقاً وواضحاً ومفهوماً وبتسلسل منطقي.

إذا كان هذا هو مفهوم التقرير بشكل عام، فما مفهوم التقرير من منظور إدارة الجودة ؟

يمكن تعريف التقرير البحثي من منظور إدارة الجودة بأنه " بمثابة عنصر مهم من عناصر منظومة عملية الاتصالات باعتباره وسيلة من وسائل قناة الاتصال البصرية والتي تعمل علي نقل الرسالة للأطراف المعنية من خلال مجموعة من الرموز الملائمة، بهدف تحقيق منافع الأطراف. ويرتبط تحقيق منافع تلك الأطراف المعنية بالتقرير بالالتزام بمعايير جودة منظومة عملية الاتصالات."

ويتضح لنا من هذا التعريف أن أهم الخصائص المميزة للتقرير من منظور إدارة الجودة تتمثل فيما يلي :

- الالتزام بمعايير جودة مرجعية لضمان تحقيق منافع الأطراف المعنية بالتقرير. ويمعني آخر ضرورة البدء بتحديد معايير جودة تحقيق منافع أطراف القرار قبل البدء في التخطيط وتنفيذ التقرير البحثي.

- يرتبط بالخاصية السابقة ضرورة الالتزام بمعايير جودة منظومة العمل الإداري في المراحل المختلفة للتقرير البحثي لتحقيق معايير جودة منافع العملاء.

والتي يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (3)

استخدام منظومة العمل في المراحل المختلفة للتقرير البحثي

منظومة العمل الإداري / مراحل التقرير البحثي	التخطيط للنشاط البحثي	التنظيم وتحديد الأدوار البحثية	توجيه وتشجيع وتحفيز المسئولين عن النشاط البحثي	الرقابة وعلاج فجوات الجودة البحثية
مرحلة التخطيط والإعداد للتقرير.	△	△	△	△
مرحلة تنفيذ وكتابة التقرير	△	△	△	△
مرحلة تقديم التقرير	△	△	△	△
مرحلة وضع التقرير موضع التنفيذ ومتابعة تنفيذه	△	△	△	△

- يرتبط بالمعايير السابقة أيضا ضرورة الالتزام بالمعايير البحثية المرتبطة بكل مرحلة من مراحل التقرير البحثي. بمعني الالتزام بمعايير ممارسة الأنشطة البحثية في كل مرحلة مثل معايير تحديد المشكلة البحثية، ومعايير تحدي أهداف البحث... الخ.

- بالإضافة إلى معايير المنافع والمعايير الإدارية والبحثية، يجب أيضا الالتزام بمجموعة من المعايير الأخلاقية عند إعداد وتنفيذ التقرير البحثي.

▪ يسهم التقرير البحثي في بناء جسور الاتصال الكتابي من خلال جودة منظومة بناء شبكة الاتصالات السابق الإشارة اليها في الوحدة الأولي، وتتمثل عناصر تلك المنظومة في : مرسل التقرير ثم الرسالة التي يريد نقلها إلى الطرف المعني بها ويتم نقلها من خلال مجموعة من الرموز من خلال التقارير. لذلك لابد من مراعاة معايير جودة كل عنصر من تلك العناصر وهذا هو حديثنا الآن.

والسؤال الآن.. كيف تتم عملية الاتصال من خلال التقرير؟

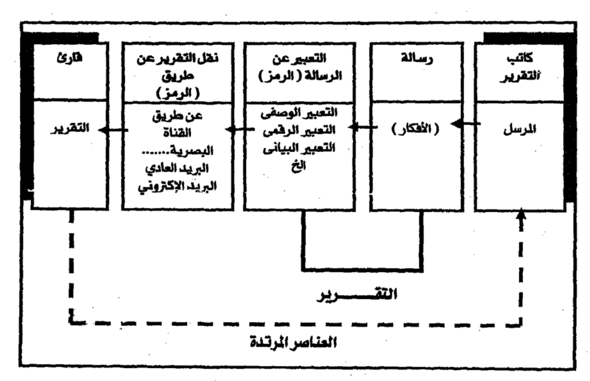
يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال استعراض جوهر عملية الاتصالات عن طريق التقرير.

2/1 كيف تتم عملية الاتصالات عن طريق التقارير ؟

تشكل كتابة التقرير عملية اتصال تحريرية بين كاتب التقرير والطرف الآخر المعني بالرسالة ومن ثم يكون التقرير نفسه هو الرابطة أو الوسيلة التى تربط بين الطرفين وتهدف عملية الاتصال فى هذه الحالة إلي نقل الأفكار (الرسائل) بين كاتب التقرير وقارئه.

مثال ذلك نقل رسالة سير العمل فى قسم أو إدارة أو مؤسسة إلى الأطراف المعنية بسير العمل والتي تترجم في شكل رموز معنية ينقلها التقرير من كاتبه إلى قارئه بواسطة القناة البصرية.

وعلى ذلك تتم عملية الاتصال عن طريق التقارير علي النحو الذي يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم (11)

منظومة عملية الاتصال عن طريق التقرير

وهناك عنصر آخر له أهمية فى عملية الاتصال بواسطة التقارير وهى المعلومات المرتدة أي " إرجاع الأثر " أو الاستجابة التقويمية للتقرير التى يقوم بها القارئ، وقد تساعد عملية إرجاع الأثر الكاتب على إجراء تعديلات فى تقريره أو فى تطوير جهوده مستقبلاً فى صياغة تقاريره.

والآن.. ما أهم معايير جودة عناصر منظومة عملية الاتصال عن طريق التقرير ؟

هناك مجموعة من معايير الجودة والتي ترتبط بكل عنصر من عناصر منظومة عملية الاتصالات ومن ثم يجب الالتزام بها عند إعداد التقرير البحثي وتنفيذه والتي تسهم في زيادة فاعلية الاتصال بواسطته، وترتبط هذه المعايير بأهم عناصر منظومة عملية الاتصال والتي تتمثل في كاتب التقرير وقارئه والتقرير نفسه وعملية إرجاع الأثر.

وقد سبق الحديث عن معايير كل عنصر من عناصر منظومة الاتصال بشكل عام في الوحدة الأولي عند الحديث عن إدارة الجودة من المنظور الاداري ولما كان من الضروري توافر تلك المعايير أيضا في منظومة الاتصالات عن طريق التقرير، لذلك فإننا سوف نتعرض مرة أخري لهذه المعايير بالنسبة لكل عنصر من عناصر منظومة الاتصالات عن طريق التقارير وذلك علي النحو التالي :

1/2/1 المعايير المرتبطة بكاتب التقرير :

تتمثل أهم المعايير المتعلقة بكاتب التقرير والتى تؤثر على فاعلية التقرير فيما يلى :

(1) معايير مهارات الاتصال:

تتمثل معايير مهارات الاتصال بواسطة التقرير في قدرة كاتب التقرير على :

(1/1) التفكير والتفسير والاستنتاج والصياغة الكتابية.

(2/1) القدرة علي تصميم واستخدام الرموز المعبرة مثل تصميم الجداول والرسوم البيانية.

(3/1) توافر حصيلة لغوية كافية للتعبير عما يريده الكاتب. فالكاتب يحتاج إلى الكلمات التى تعبر تعبيراً صحيحاً عما يقصد. ويتضمن ذلك مراعاة قواعد الإملاء وقواعد اللغة واختيار اللفظ المعبر عن المعنى دون تعقيد.

وغالباً ما يؤدى تجاهل هذه المهارات الخاصة بالكتابة إلى التأثير سلبياً على قدرات كاتب التقرير حيث إن هذه المهارات ضرورية لصياغة التقرير بدرجة عالية من الوضوح.

(4/1) يتعين على الكاتب أيضاً أن يتمتع بالقدرة على صياغة تقريره فى ضوء ما يستطيع القارئ أن يفهمه. فالصياغة المناسبة للتقارير تحتاج إلى أن يخرج الكاتب من دائرة نفسه ليضع نفسه فى محل الشخص الآخر (المستقبل).

ويستلزم التفكير والاستنتاج استخدام بعض الأفكار والمعلومات أيا كانت. ويرتبط استخدام هذه الأفكار والمعلومات بالخبرات السابقة بحيث يصعب أن يفكر كاتب التقرير فى استخدام أي شيء أو أي تصور آخر إذا لم يكن قد مارسه فعلاً.

(5/1) القدرة علي اختيار المسميات المناسبة للأشياء.

وعندما تمتد عملية التفكير إلى الاتصال، نجد أن الكلمات التى يستخدمها كاتب التقرير تؤثر بطريقة مباشرة على الأسلوب الذى يفكر به وتبدو الوحدات الأساسية فى التفكير فى أنها هى ذاتها الوحدات الأساسية فى اللغة. فمن الصعب أن يفكر الشخص فى شيء لا اسم له، وتساعدنا معرفة مسميات الأشياء على التفكير بها وعلى ذلك فهناك ارتباط بين كلمات اللغة المستخدمة والطريقة التى يفكر بها كاتب التقرير.

(2) المعايير المرتبطة بالاتجاه والإدراك الإيجابي :

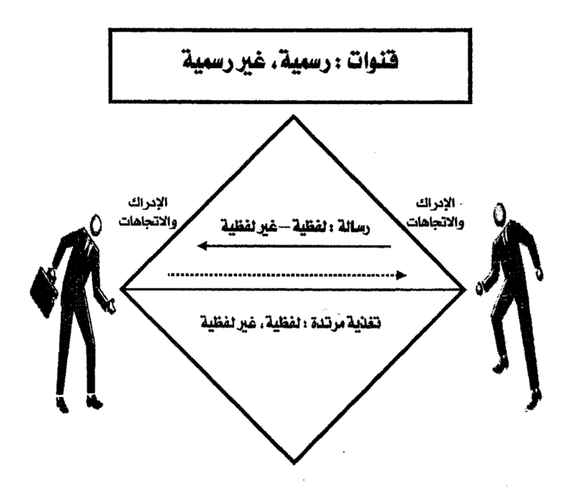
يمتلك كاتب التقرير اتجاهات معينة تؤثر عليه من حيث الطريقة التى يصوغ بها تقريره، ويظهر الاتجاه عندما يتولد لدى الشخص شعور معين نحو نفسه أو نحو شخص آخر أو نحو مادة التقرير ذاتها. وقد تكون الاتجاهات إيجابية أو سلبية وقد تتواجد تلك الاتجاهات بدرجات معينة لدى الشخص.

وغالبًا ما تتسبب مشاعر الشخص تجاه نفسه — من حيث قدراته العقلية أو اللغوية أو مكانته الوظيفية، فى أن يتبنى أسلوبا فى الصياغة يختلف عن الأسلوب الذى يقوم به شخص ذو اتجاه مختلف، ويعبر الشعور بالرهبة أو التردد أو الهدوء فى بعض الأشخاص عن اتجاهاتهم نحو أنفسهم.

وكثيراً ما نجد أن بعض الأشخاص لديهم اتجاهات وإدراكات محددة نحو الموضوعات التى يكتبون عنها، وغالباً ما يصاحب هذه الاتجاهات شعور قوى نحو موضوعات معينة. وعندما يشعر شخص شعوراً قوياً نحو أحد الموضوعات فإنه يتعذر عليه فى الغالب أن يخفى هذا الشعور فى تقريره، وللاتجاهات نحو موضوعات بذات أهميتها فى مواقف معينة مثل : المدير الذى يؤمن إيماناً قوياً بسياسة مؤسسته أو شركته مما ينعكس فى تقاريره عن هذه السياسة.

ويعتبر اتجاه كاتب التقرير نحو قارئه عاملاً آخر مؤثراً فى عملية الاتصال بواسطة التقارير، فمن شأن الاتجاه بالتعالى نحو القارئ مثلاً أن ينتج عنه الاستجابة العدائية أو سوء تفسير التقرير من جانب قارئه. أما إذا كان كاتب التقرير على علاقة ودية مع قارئ التقرير فحينئذ يميل هذا القارئ إلى الاستجابة بالطريقة التى يرغب فيها الكاتب.

ويتضح تأثير الاتجاهات والإدراك من الشكل التالى :



شكل رقم (12)

تأثير الإدراك والاتجاهات على فاعلية الاتصالات عن طريق التقرير

(3) مستوى المعرفة :

تعتبر جودة المعرفة عنصراً آخراً لتحديد مدى فاعلية الاتصال بواسطة التقارير، فكاتب التقرير يتأثر بمستوى معرفته بعدد من العوامل، لذا يستلزم عند كتابة التقرير أن يتوافر لدي كاتبه وقارئه مجموعة من المعايير المرتبطة بالمعرفة ومن أهمها:

- **أن يكون الكاتب ملماً إلماماً كافياً بجوانب الموضوع الذى سيتضمنه تقريره، وهذه المعرفة ضرورية لإتمام كتابة التقرير على الوجه الأكمل. ولا يستطيع الشخص أن يكتب حول شيء لا يعرف عنه شيئاً.**

- **إلمام الآخرين بالمعرفة :** بمعني معرفة الآخرين الذين سيتلقون التقرير بأهميتها الحيوية حتى يمكنهم إدراك الطريقة التى سيستجيبون بها. فلابد إذن من أن تكون أهداف كاتب التقرير واضحة له وللآخرين، ويتوقف ذلك على مستوى معرفته ومعرفة الآخرين بالموضوع أو الموضوعات التى سوف يعالجها فى تقريره.

- **معايير تحقيق منافع القارئ :** إن احتمالات النجاح تزداد إذا ما كانت عملية الاتصال بواسطة التقارير موجهة نحو القارئ بأكثر مما هى مركزة على توقعات الكاتب وحده. فالأفراد على استعداد للاستجابة للمقترحات التى تبدو أنها مقدمة من أجل صالحهم مما يؤدى إلى تحقيق أهداف الاتصال بواسطة التقارير.

2/2/1 المعايير المرتبطة بقارئ التقرير :

إن من المعايير الأساسية التي يجب أن تتوافر لدي قارئ التقرير المعايير المرتبطة بالمهارة والاتجاهات ومستوي المعرفة أيضا كما هو الحال بالنسبة لكاتب التقرير. **ومن أهم تلك المعايير علي سبيل المثال :**

- **معايير مهارة الاتصال :** يجب على وجه التحديد أن تتوافر لدى قارئ التقرير مهارات الاتصال المتعلقة بالقراءة والتفكير والتفسير وغيرها وإلا فإنه لن يتمكن من إدراك المعانى التى يحاول الكاتب إرسالها فى تقريره.

- **معايير الاتجاهات الإيجابية :** كذلك من شأن اتجاهات القارئ نحو ذاته ونحو موضوع التقرير ونحو كاتبه أن يؤثر تأثيراً بالغاً على تفسيره للتقرير، ومن ثم فلابد من توافر الاتجاهات الإيجابية في المجالات السابقة.

3/2/1 المعايير المتعلقة بالتقرير كوسيلة اتصال :

التقرير هو المنتج المادى الفعلى للجهود التى يبذلها كاتب التقرير، وتتكون محتوياته من كلمات ورموز لها معنى ودلالة لشخص ما، وعادة ما يستخدم كاتب التقرير مصطلحات فى شكل لغة أو علاقات أو رموز. لذلك فمن أهم المعايير المرتبطة بالتقرير اختيار الرموز الملائمة التي تستخدم لترجمة رسالة عملية الاتصال.

ونظراً لأن التقرير يمثل حلقة الوصل بين الكاتب والقارئ فإن دور تلك الرموز والمصطلحات يعتبر حيويا لنجاح عملية الاتصال، حيث يقوم المصطلح أو الرمز أو الكلمات المستخدمة بدور المعنى الذى يقصده الكاتب، كما تحدد مدى فاعلية المعنى الذى يحصل عليه القارئ.لذا ينبغى أن تكون المصطلحات والرموز والكلمات ملائمة لكل من الكاتب والقارئ وأن تعبر عن وجهه نظر الكاتب تعبيراً صحيحاً. هذا ويجب التنويه إلى ضرورة أن تكون تلك الرموز والمصطلحات بالشكل المناسب نوعاً وكماً بحيث لا تسبب نوعاً من الشوائب التى تحد من فاعلية الاتصال.

ومن المعلوم أن الرسائل التحريرية، كما هو الحال فى التقارير تعانى من فقد كثير من الوضوح أكثر مما تعانيه الرسائل الشفوية حيث إنه أثناء الحديث يستطيع المتكلم أن يغير من نغمات صوته أو يؤكد بعض الكلمات وهو ما يستحيل عمله فى الرسائل التحريرية، ولذا فإن صياغة التقرير تتطلب درجة عالية من الدقة لتوصيل المعانى بأقصى ما يمكن من الوضوح ويتطلب ذلك بالدرجة الأولي الالتزام بمجموعة من المعايير في صياغة الرسالة التحريرية أو الشفهية.

4/2/1 المعايير المرتبطة بإرجاع الأثر (المعلومات المرتدة) :

إن إرجاع الأثر أو المعلومات المرتدة هو الاستجابة التى تسمح لكاتب التقرير بأن يدرك أثر التقرير على قارئه. ويتحقق هذا الهدف من خلال الالتزام بمجموعة من

المعايير المرتبطة بالمعلومات المرتدة أو إرجاع الأثر. وقد يكون إرجاع الأثر على شكل توجيه رسالة لفظية، شفوية أو مكتوبة لتقييم التقرير سلباً أو إيجابا. ومن أهم تلك المعايير المرتبطة بإرجاع الأثر، المعايير المرتبطة باختيار الوسيلة المناسبة لإرجاع الأثر أو المعلومات المرتدة.

قد يكتفى فى إرجاع الأثر باستخدام تعبيرات الوجه إلا أن أفضل آلية لإرجاعات الأثر على التقارير هى تلك التى تتخذ شكل ملاحظات مكتوبة ومعللة تعليلاً كافياً مما يتيح الفرصة لكاتب التقرير التأكد من وصول المعنى الذى يستهدفه إلى القارئ، وأن يعيد النظر عند الحاجة فى بعض النقاط الواردة فى التقرير.

3/1 ما أهمية التقرير بصفة عامة ؟

يعتبر التقرير من منظور إدارة الجودة وسيلة اتصال مهمة ومفيدة للإدارة، **حيث يمكن استخدام محتويات التقرير في مجالات عديدة من أهمها :**

1/3/1 مساعدة الإدارة فى التعرف على كيفية سير العمل بما يتضمنه من بيانات فورية عن سير العمل. أى أنه يعتبر بمثابة أداة مهمة من أدوات الرقابة ومتابعة الإنجاز الفعلى على مستوى الإدارات المختلفة، وهو بهذه الصورة إنما يساعد الإدارة على:

(1) متابعة وتقييم حجم الإنجازات والتعرف على نطاق وجودة الإنجاز فى الإدارات المختلفة.

(2) التعرف على نواحى القصور والضعف ودراسة إمكانية التحسين والتطوير من أجل رفع مستوى الأداء.

(3) التخطيط الدقيق والموضوعى. فالتخطيط إنما يعتمد على بيانات من أوجه النشاط المختلفة ترد إلى الإدارة فى شكل تقارير عن الإنجازات السابقة والإمكانات المتاحة ووجهات نظر وتوصيات القائمين على الأنشطة المختلفة بالمؤسسة مما يساعد على إعداد خطط موضوعية وعملية وقابلة للتنفيذ لها إمكانيات ومقومات النجاح.

2/3/1 تساعد التقارير على ربط أعمال المؤسسة بالجهات الخارجية التى تتعامل معها.

3/3/1 تساعد التقارير على ربط الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة أو الوزارة ببعضها البعض ويعمل على تحقيق تعاون العاملين لإنجازها ويؤدى ذلك فى النهاية إلى خلق جو ملائم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وبمعنى آخر يعتبر التقرير أداة لربط مكونات الهيكل التنظيمى عن طريق الرأى الرأسية والأفقية (من أعلى إلى أسفل والعكس) والاتصال الأفقى وذلك على النحو التالى :

(1) تسهيل انسياب الخطط والقرارات والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

(2) تسهيل انسياب الأفكار والاقتراحات والشكاوى ومعدلات التنفيذ من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا المسئولة عن اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

(3) تسهيل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة على المستوى الأفقى بغرض الارتقاء بمستوى التعاون وحل المشاكل البينية.

(4) تسهيل نقل آراء ومقترحات الوحدات الاستشارية فى المؤسسة للوحدات التنفيذية بما يساعد على زيادة فاعلية المؤسسة.

هذا وسوف نوضح أهمية التقارير البحثية بالتفصيل في دعم وتجويد القرارات الإدارية في كافة كيانات المؤسسة في الوحدة التالية.

2- أنــــواع التقارير :

تنقسم التقارير التى يمكن أن يكلف بإعدادها شخص واحد أو لجنة متخصصة والتى تستخدم فى مختلف الشركات والهيئات والمصالح إلى عدة أنواع وفقاً لأسس التصنيف التالية :

1/2 تصنيف التقارير حسب الهدف منها :

1/1/2 تقارير بهدف تحديد الاتجاه :

وتهدف هذه التقارير إلى عرض نتائج الأنشطة المتشابهة أو مجموعة من الأنشطة المقارنة فى مدى زمنى كشهور أو سنوات لاستخلاص الحقائق للنمو أو الهبوط فى الحجم أو التغيير فى المنتجات والاختلافات فى علاقة التكاليف والمصروفات بالمبيعات... الخ.

2/1/2 تقارير الدراسات الاستطلاعية :

وتوضح هذه التقارير نتائج الدراسات الاستطلاعية التى يعدها الباحث قبل البدء فى دراسته. وتتمثل أهم نتائج تلك الدراسات فى تشخيص وتحديد المشكلة محل الدراسة، كذلك تحديد خصائص مجتمع بحث الدراسة. هذا إلى جانب بعض النتائج التى يستفاد منها فى صياغة فروض وأهداف الدراسة.

وتتميز تقارير الدراسات الاستطلاعية بالمرونة أى أنها لا يعتمد فيها الباحث على نموذج محدد بل يعتمد على قدرته ورؤيته البحثية فى ربط البيانات لنتائج مطلوب تفسيرها وتحديد العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بالظاهرة موضع البحث.

3/1/2 تقارير البحوث الاستنتاجية :

توضح هذه التقارير نتائج دراسة المتغيرات الرئيسية فى المشكلة ووضع التوصيات الملائمة لمعالجتها، حيث يتم الاعتماد على نوع البيانات المطلوب جمعها عن المشكلة التى تم تحديدها من قبل فى مرحلة البحوث الاستكشافية. ويتضح من ذلك التكامل بين نتائج تقارير البحث الاستنتاجى والبحث الاستكشافى.

وتنقسم تقارير البحوث الاستنتاجية إلى تقارير بحوث وصفية والتي تستهدف دراسة وتحليل المشكلة وتحديد أسبابها ثم اقتراح الحلول المناسبة لها. وتنقسم هذه البحوث بدورها إلى دراسة الحالات، وتقارير الطريقة الإحصائية.

أما تقارير دراسة الحالات فتركز على دراسة عدد محدد من الحالات أو المفردات دراسة شاملة متعمقة لعدد كبير من المتغيرات المتداخلة والمترابطة أو المؤثرة على المشكلة موضع البحث. أما الطريقة الإحصائية فتركز على دراسة عدد كبير نسبياً من الحالات وعدد قليل من المتغيرات أو العوامل، ويستدعى الأمر اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث إلى جانب إعداد قوائم الاستقصاء لجمع البيانات وتفريغها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً. وسواء كانت البحوث وصفية تعتمد علي دراسة الحالات أم الدراسة الإحصائية فإنها تندرج تحت البحوث الاستنتاجية والتى يعد عنها تقرير نتائج الدراسة.

أما النوع الثاني من البحوث الاستنتاجية فهي البحوث التجريبية والتي تستخدم لإثبات صحة فرض معين من خلال إجراء تجربة عملية. مثال ذلك إثبات مدي صحة تأثير تخفيض الأسعار علي زيادة المبيعات مثلاً، أو إثبات مدي صحة تأثير زيادة الحوافز المادية علي زيادة الإنتاجية وهكذا.

4/1/2 التقارير الإخبارية (التوضيحية) :

ويهدف هذا النوع من التقارير إلى عرض المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع التقرير عرضاً تحليلياً دون محاولة تقديم مقترحات معينة خاصة بهذا الموضوع كما قد تستخدم هذه التقارير فى تفسير المعلومات التى تتضمنها التقارير المختلفة وخاصة الإحصائية والمالية. والتقارير الإخبارية ما هى إلا تقارير للمعلومات الإضافية يفترض أهميتها للإدارة لتفسير وتوضيح أخبار الوحدات والآراء المتعلقة بأداء المؤسسة أو الشركة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن التقارير التوضيحية تنبه الإدارة إلى بعض المعلومات الأساسية والوقائع قبل أن تصلهم التقارير الدورية التفصيلية والمحدد لها جدول زمني. وتتضمن تلك التقارير تقديرات تنبه الإدارة مبكراً لبعض الأحداث غير المتوقعة وقد يتم توصيل تلك المعلومات شفهياً ثم يتبعها تقرير مكتوب عنها وذلك من أجل توثيقها. وقد تكون هذه التقارير تلقائية أو مجدولة، فإذا كانت مجدولة في تواريخ محددة وجب أن تكون في شكل موحد.

2/2 تصنيف التقارير حسب الاتجاه :

1/2/2 التقارير الداخلية :

التقارير الداخلية هي تلك التقارير التي تتحرك داخل المؤسسة سواء إلى أعلى أم إلى أسفل أم أفقيا.

إن الغالبية العظمى من التقارير الداخلية تتحرك من أسفل إلى أعلى. وذلك حتى تكون المستويات العليا في التنظيم على علم دائم بما يجري داخل المؤسسة وبصفة خاصة المشاكل التي تعيق سير العمل في المستويات الدنيا. أما النوع الثاني من التقارير الداخلية أو الإدارية فيتحرك من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذه عادة ما تكون موجهه من الادارة العليا الى العاملين بالمؤسسة أو من الرئيس إلى مرءوسيه والهدف من هذه التقارير هو إمداد العاملين والمرءوسين بالمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم. كما أن بعض الرؤساء يستخدمون هذه الأنواع من التقارير كوسيلة لرفع الروح المعنوية لمرءوسيهم عن طريق إحاطتهم علماً بما يجري في المستويات العليا.

وأخيراً هناك التقارير التي تتحرك أفقيا داخل المؤسسة أي عبر المؤسسة وهذه التقارير تكون بين إدارة وإدارة أخرى أو بين أخصائي وأخصائي آخر أو بين قسم وقسم آخر... إلخ مثل التقرير الذي يرسله قسم الحسابات إلى قسم المبيعات بشأن عدم جدية بعض العملاء في السداد وهكذا.

2/2/2 التقارير الخارجية :

التقارير الخارجية هى التى تعد لأشخاص أو هيئات خارج المؤسسة وذلك مثل التقارير التى تعد للعملاء والبنوك والأجهزة الحكومية المختلفة وغيرها.

3/2 تصنيف التقارير حسب المدة الزمنية :

1/3/2 تقارير دورية :

التقارير الدورية هى التى تعد على فترات زمنية منتظمة بهدف ضمان تدفق مستمر من المعلومات فى فترات زمنية معينة، ومن أمثلة هذه التقارير تقارير المبيعات اليومية، تقارير الإنتاج الشهرية، التقارير السنوية عن الميزانية ويمكن القول أن كل موظف أو عامل يقوم بإعداد هذه التقارير الروتينية بصورة أو بأخرى[1].

2/3/2 التقارير الخاصة :

تعد هذه التقارير عندما تظهر الحاجة إلى مزيد من المعلومات عن موقف معين أو وسيلة معينة ومن ثم فإن هذه التقارير تعد فى فترات غير منتظمة، وتغطى أحداثاً بدلاً من فترات زمنية. وتتعامل مع مسببات وحلول للمشاكل فقد تكون مادة التقارير الخاصة بنتائج اتجاهات الآراء لدى العاملين أو تقييم نتائج حملة إعلانية. وغالباً ما تراعى تقارير الرقابة بالاستثناء للحالات التى تتطلب تقارير خاصة والتى تعتمد على دراسات مفصلة قد يطلبها المديرون لكى يفحصوا بالضبط أحداثاً أو موضوعات معينة بذاتها دون الأخرى.

ومن الممكن أن تكون التقارير الخاصة فى أى شكل، وتستخدم كأدوات مساعدة للتخطيط ومعرفة مستقبل المؤسسة أو الشركة.

وفيما يلى بعض الأمثلة للمجالات المرتبطة بالتقارير الخاصة:

---

(1) انظر نماذج هذه التقارير فى ملحق الوحدة الثانية.

- التطورات السياسية والاقتصادية المحلية والأجنبية مثل الرسوم الجمركية والقيود على الواردات وتأميم الصناعات والرقابة على الأسعار والنقص فى المواد....الخ.
- نتائج تحليل السوق وبحوث المبيعات وتأثيرها على طرق التوزيع والتسعير...الخ.
- مشاكل المشتريات والمخازن.
- تطور أسعار بيع المنتجات فى السوق.
- التطورات التكنولوجية فى الصناعة والبراءات الصناعية للاختراعات.
- دراسة وتحليل المنتجات المنافسة فى السوق.
- دراسة الإنجازات بالمقارنة بتكاليف الإنتاج.
- دراسة إنتاجية العمال والأجور والخدمات الاجتماعية وطرق التدريب والنقابات العمالية.
- الأمور المهمة التى تظهر من نظام التكاليف ووجود عدة طرق بديلة فى العمل.
- مشاريع الضرائب وتأثيرها على الربح.
- تقارير الاستشارات الخارجية وتوصياتها عن المشاكل المالية والإدارية فى الشركة... وهكذا.

3/3/2 التقارير الاستثنائية :

ويتم إعداد هذا النوع من التقارير فقط عند حدوث أى استثناءات ولكن هذا لا يمكن حدوثه إلا إذا كانت هناك معايير للأداء متفق عليها، ومن ثم فإن أى انحراف يجيب عنه التقرير فوراً. فلا فائدة من تقرير يقول أن كل شىء على ما يرام. وتوجه تقارير الاستثناء إلى طبقة الإدارة العليا أساساً ولكن هناك بعض التقارير التى توجه للمستويات الأخرى.

وإحدى المزايا الرئيسية للحاسب الآلى قدرته على تمييز أى انحراف أو اختلافات، وهذا ما يجعله أداة رئيسية فى التقارير الاستثنائية. فإذا أمددناه بالبيانات المراد تحقيقها أو المخططة فإن لديه القدرة على متابعة التنفيذ الفعلى ومقارنة نتائجه بالنتائج المخططة من قبل واستخراج أى انحرافات.

4/2 تصنيف التقرير حسب الوظائف الإدارية :

تقسم التقارير حسب الوظائف الإدارية إلى تقارير خاصة بالتخطيط وأخرى بالتنظيم وثالثة بالتوجيه وأخيراً تقارير خاصة بالرقابة.

1/4/2 تقارير التخطيط :

تعد التقارير لكل من التخطيط الطويل أو القصير المدى، فقد تمتد تقارير التخطيط طويل المدى إلى فترة زمنية قد تكون فى حدود خمس أو عشر سنوات فى المستقبل، وهذه التقارير تختص بتعريف المشاكل المتوقعة، وتعرض طرقاً بديلة لمواجهتها وتوصى باتخاذ إجراءات سريعة أو مستقبلية أو لتعضيد بديل أو اكثر. أما تقرير التخطيط قصير المدى فهو شائع الاستخدام، ويعد فى الغالب سنويا لتعضيد طلبات الميزانية.

ومن ذلك نرى أن كل المعلومات التى يحتاج إليها المديرون التنفيذيون فى المؤسسة يمكن إعدادها فى تقارير الأداء والتخطيط ولكن بعض المعلومات لا تترجم مباشرة أو مطلقا فى ألفاظ ثابتة للأداء أو التخطيط.

2/4/2 تقارير التنظيم :

وتتضمن هذه التقارير عرض كافة المشاكل التنظيمية المختلفة، وأهم الاقتراحات لحلها ومن أهم الجوانب التى تتضمنها هذه التقارير ما يلى :

- الاختصاصات التنظيمية ومدى وضوحها للعاملين.
- تفويض السلطات ومدى تمشى السلطات مع المسئوليات.
- العلاقات التنظيمية الرأسية والأفقية بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- الوحدات التنظيمية المطلوب استحداثها فى الهيكل التنظيمى.

3/4/2 تقارير التوجيه :

وتتضمن هذه التقارير كل ما يتعلق بتوجيه العاملين ومن أهم القضايا التى تتضمنها هذه التقارير ما يلى :

- مدى وضوح التعليمات والتوجيهات للعاملين بالمؤسسة أو الشركة.
- الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير نظم الحوافز.
- المعوقات الرئيسية لعملية الاتصالات الإدارية، وأهم المقترحات لحلها.
- آراء واتجاهات العاملين نحو القيادات الإدارية وأنماطهم القيادية.

4/4/2 تقارير الرقابة :

تتضمن تقارير الرقابة الأداء المحقق مقابل المعايير المتفق عليها بالنسبة لكافة الأنشطة بالمؤسسة أو الشركة. ومن ثم تساعد هذه التقارير على تقييم الإنجاز الفعلى للبرامج والسياسات كما تساعد على معرفة وتقييم العمليات الجارية وتخطيط أوجه نشاط المؤسسة أو الشركة سواء للمدى القصير أم الطويل.

5/2 تصنيف التقارير حسب التوجه الأكاديمى :

من أنواع التقارير أيضاً تلك المتعلقة برسائل الماجيستير والدكتوراه والبحوث المرجعية وبحوث ترقيات أعضاء هيئة التدريس.

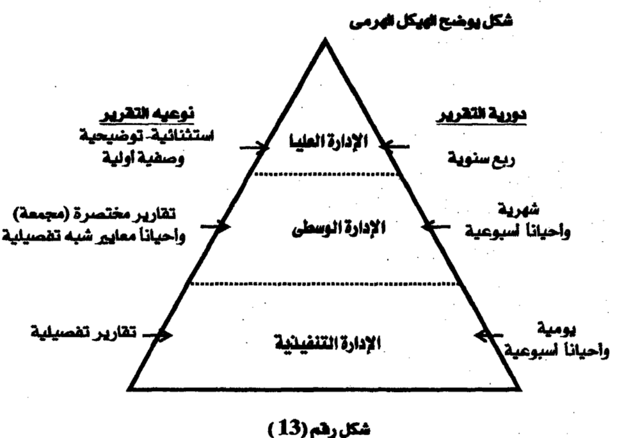
ويتطلب هذا النوع من التقارير تخطيط وإعداد وعرض التقارير طبقاً للمنهج العلمى، ولذا سوف نركز عليها عند الحديث عن كيفية إعداد التقارير.

6/2 تصنيف التقارير حسب التوجه الإدارى (حسب المستويات الإدارية) :

قد يكون توجه الإدارة –خاصة الإدارة العليا- للمستويات الإدارية الأخرى بإعداد تقارير إدارية تفصيلية لمعالجة مشاكل إدارية فى أى نشاط من الأنشطة وقد يكون التوجه مجرد إعداد مذكرة (تقرير مختصر) لمعالجة مشكلة أو موضوع معين، وقد لا يتعدى التوجه سوى إرسال خطاب بموضوع معين.

وعلي ضوء ما تقدم نجد أن التقارير الإدارية تختلف من مستوي إداري إلي آخر. وجميع تلك الأشكال من التقارير تحتاج أيضاً إلى أسلوب معين فى الإعداد والعرض والتقديم وسوف نتعرض لها عند الحديث عن إعداد التقارير.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المستويات الإدارية والتقارير الإدارية.



شكل رقم (13)

علاقة التقارير بالهيكل الهرمى للمستويات الإدارية

7/2 تصنيف التقارير حسب التوجه المعرفي : إضافة معرفة علمية جديدة أو استخدام المعرفة العلمية الحالية :

- **تقارير البحوث القياسية :** والتى توضح كيفية استخدام النتائج العامة والأحكام النهائية للوصول إلى حقائق ومعلومات خاصة، حيث إن هذا النوع من البحوث

يبدأ من العموميات أو الكليات بعد التسليم بصحتها وينتهى بالخصوصيات أو الجزئيات وتوضح تقارير تلك البحوث ذلك. وبمعني آخر فإن هذا النوع من التقارير البحثية يعتمد علي استخدام المعرفة الحالية في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

- **تقارير البحوث الاستقرائية :** وتوضح كيفية دراسة حالات جزئية للوصول إلى تقدير مبادئ عامة فهى تبدأ من الجزئيات وتنتهى بالعموميات أو الكليات. وبمعني آخر فإن تلك التقارير البحثية تعتمد علي إجراء البحوث والدراسات من أجل التوصل إلى معارف جديدة تضاف إلى النظريات أو المعارف الحالية.

8/2 تصنيف التقارير حسب الأنشطة المختلفة :

قد تعد تقارير خاصة بكل نشاط بالمؤسسة أو الشركة، سواء كانت تقارير إنتاج شراء ومخازن أم تسويق ومبيعات / مالية...الخ

وفيما يلى عرض لأهم أنواع التقارير حسب الأنشطة المختلفة :

1/8/2 التقارير المحاسبية والمالية :

توضح التقارير المحاسبية حجم الزيادات والتخفيضات والاستثمارات والإيرادات والمدفوعات وحسابات المخازن والدخل وحسابات الميزانية والأرباح والخسائر... الخ.

ومن ثم تشتمل التقارير المالية على تقارير الميزانية والربح الصافى وتستخدم هذه التقارير لإمداد المديرين بالمعلومات عن حاله المؤسسة أو الشركة وتوضح العلاقة بين الربح ورأس المال المستثمر إذ أن معدل الربح لرأس المال يعتبر مقياساً لبيان فاعلية العملية الإنتاجية.

وتساعد التقارير المحاسبية أو المالية أيضاً فى إمداد كل المستويات الإدارية بالحقائق الأساسية لإدارة المؤسسة، وخاصة المتعلقة بآليات الخطط بكافة أنواعها. وحتى تكون هذه التقارير مفيدة يجب أن تغطى أزمنة طويلة نسبياً ولا تغطى فقط التبويب الأساسى للإيرادات والمصروفات. ولكن يبين توزيعها أو تخصيصها بأقسام

المنتج وأقسام البيع والتسويق. وتعطى بيانات عن الاتجاهات فى تكاليف الانتاج والمبيعات والأرباح فى عدة أجزاء من الأعمال[1].

2/8/2 تقارير المبيعات :

تهدف هذه التقارير البيعية إلى إعطاء المسئولين عن التسويق والبيع بيانات بهدف:

- تقييم جهود رجال البيع فى المناطق البيعية.
- دراسة العادات الشرائية للعملاء.
- تقييم الفرص البيعية فى المناطق البيعية المختلفة.
- دراسة ظروف المنافسة وأهم اقتراحات مواجهتها.
- حث وتشجيع رجال البيع على تخطيط ومراجعة نشاطهم البيعى بصفة دورية.
- متابعة وتقييم كفاءة رجال البيع.

وتزداد أهمية الحاجة إلى التقارير البيعية فى حالة اللامركزية المطلقة (بسبب الانتشار الجغرافى) وأيضاً نتيجة كثرة عدد رجال البيع وقيامهم بأعمال بيعية غير روتينية (كما هو الحال بالنسبة للسلع المعمرة).

ومن أهم أنواع التقارير البيعية ما يلى :

(1) التقرير الدورى عن المبيعات حيث يغطى الجوانب الخاصة بالنسبة لمبيعات كل وحدة بالوحدات والقيمة والمبيعات على مستوى كل منطقة من المناطق التابعة لكل رجل بيع ومبيعات الشركة بالمقارنة بالمنافسين. وتختلف الفترة الزمنية التى يعد عنها التقرير من موقف لآخر فقد يعد كل أسبوع أو كل شهر أو ربع سنوى أو نصف سنوى.

---

(1) انظر نماذج التقرير المالية بملاحق الوحدة الثانية.

(2) فاتورة المبيعات بالنسبة للصفقات الكبيرة. وتعتبر هى الأخرى تقريراً عن الصفقة.

(3) تقرير عن البرنامج اليومى للعمل ومثال ذلك الآتى :

الســاعة	النشــاط	متطلبات يجب تجهيزها

(4) تقرير عن العملاء القدامى حيث يتضمن هذا التقرير أسماء كبار العملاء واتجاهاتهم الحالية والمستقبلة بالنسبة للشراء من المؤسسة وظروفهم الخاصة مثل التوسعات فى حجم أعمالهم أو غير ذلك حيث يأخذ الشكل التالى على سبيل المثال :

اسم العميل:.............العنوان.................التليفون................

الرقم الكودى: ....

- حجم المشتريات الشهرية :...................................
- المكاتبات السابقة معه :...................................
- الطلبيات تحت الإعداد :...................................
- الطلبيات التى أرسلت :...................................
- ملخص للمناقشة معه فى آخر اجتماع:

....

....

....

- توصيات بخصوص التعامل معه مستقبلاً :

....

....

....

(5) تقرير عن العملاء الجدد حيث يختلف هذا التقرير عن التقرير السابق فى أنه يركز على تقييم مركز العميل مالياً وتسويقيا وكذلك معاملاته السابقة مع المنافسين.

(6) تقرير عن طلبيات العملاء حيث يتضمن موقف تلك الطلبيات ويمكن هنا اقتراح الشكل التالى له :

تقرير عن حركة طلبات العملاء

اسم رقم العميل	رقم أمر البيع	تاريخ أمر البيع	حجم ما نفذ من الطلب	تاريخ نقل الطلبية	شروط الدفع	قيمة الفاتورة الإجمالية	الخصم	القيمة الصافية للفاتورة	ملاحظات

(7) تقرير دورى عن مشتريات كبار العملاء حيث يركز هذا النوع من التقارير على موقف كبار العملاء من حيث تعاملهم مع الشركة ويأخذ عادة الشكل التالى :

اسم رقم العميل	المبيعات المستهدفة	المبيعات الفعلية عن العام	نسبة المبيعات الفعلية إلى المستهدفة	المبيعات له خلال العام الماضى	نسبة مبيعات العام الحالى للعام الماضى	حجم مبيعات الشركة إلى نسبة مبيعات المنافسين

(8) تقرير عن المصروفات الأسبوعية أو الشهرية حيث يتضمن ذلك بنود الاتفاق مثل أجرة السفر والانتقال وتكلفة الإنفاق على بعض العملاء مثل دعوتهم على الغذاء أو غيرها.

(9) تقرير عن المبيعات المتوقعة لكل منطقة توزيع حيث يتضمن ما هو متوقع من مبيعات بكل منطقة ويمكن أن يأخذ الشكل التالى :

اسم المنطقة	المنتج (أ)		المنتج (ب)		المنتج (جـ)		ملاحظات
	مبيعات هذا العام	مبيعات العام القادم	مبيعات هذا العام	مبيعات العام القادم	مبيعات هذا العام	مبيعات العام القادم	

(10) تقرير عن المبيعات بالائتمان حيث يتضمن حجم المبيعات بالائتمان وموقف السداد بالنسبة للعملاء ويمكن أن يأخذ الشكل التالى :-

اسم العميل ورقمه	اجمالى مشتريات العميل	اجمالى المشتريات بالائتمان	المبالغ المسددة	التاريخ	اجمالى المديونية

3/8/2 تقارير الشراء والتخزين :

وتهدف هذه التقارير إلى إعطاء المسئولين عن الشراء والتخزين معلومات عن كميات المواد المشتراه والمخزون منها وعلاقتها ببرامج الإنتاج وإمكانيات التخزين ومن أنواع تقارير الشراء والتخزين :

- تقارير الكميات المشتراه (أوامر التوريد وتواريخ التوريد).
- تقارير عن الكميات التى تم توريدها بالنسبة للكميات المشتراه وأسباب عدم التوريد بالكامل.
- تقارير تكاليف الشراء فى ضوء الكمية الاقتصادية للشراء.
- تقارير عن حجم المخزون ونوعية الأصناف المخزونة ومعدل السحب منها وحجم المخزون الراكد وأسبابه.
- تقارير عن أهم الظروف والمتغيرات المحلية والعالمية التى تؤثر على توفير المواد فى السوق.

هذا وتستفيد كثير من الإدارات من هذه التقارير والتى تعدها إدارتا المشتريات والمخازن. ومن الإدارات التي تستفيد من تلك التقارير إدارة الإنتاج حيث يمكنها الاستفادة من المعلومات عن المواد المتعاقد على شرائها ونسبتها وتاريخ تسلمها، وما نفد وما يصعب الحصول عليه حتى تستطيع أن تعدل خطط الإنتاج طبقاً لهذه المعلومات.

4/8/2 تقارير الموارد البشرية :

وتعد هذه التقارير بهدف اتخاذ قرارات ترشيد استخدام الموارد البشرية ومن هذه القرارات مثلاً إعادة توزيع العمالة على مواقع الإنتاج المختلفة طبقا للقدرة والكفاءة وطبيعة العمل وإن تم ذلك طبقاً لمعايير علمية وعملية تساعد المؤسسة على تحقيق أكبر قدر من النتائج بأقل تكلفة.

وتوفر تقارير الموارد البشرية عديداً من المعلومات والتى من أهمها :

- تصنيف العمالة طبقاً للجنس والسن والمستوى التعليمى ونسبة كل فئة إلى الإجمالى.
- متوسط الأجور للعمالة فى المواقع المختلفة وعلاقتها بالإنتاج.
- معدل الغياب والتأخير عن العمل وتأثيره على الإنتاج.
- علاقة ساعات العمل المباشرة وغير المباشرة بالتكاليف.
- دراسة وتحليل الوقت الضائع وعلاقته بالتكاليف.
- مدى الاستقرار الوظيفى للعاملين.
- دراسة وتحليل الرضا الوظيفى للعاملين.

ويجب أن تعد هذه التقارير بشكل يحقق أهداف واحتياجات كل مستوى إدارى، فقد تعد بشكل مفصل أو مختصر وفقا للحاجة إليها مع توضيح كافة العناصر المرتبطة بموضوع التقرير مثل التكاليف أو الوقت الضائع بسبب قلة العمالة أو النقص فى المواد.... وهكذا[1].

5/8/2 التقارير الفنية :

يتضمن النشاط الإنتاجى والفنى كل الأنشطة المتصلة بتوفير واستخدام المواد والعمالة والخدمات والأدوات لتحقيق أهداف المؤسسة التى تتمثل فى إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

ويتطلب التوجيه الفعال للتقارير الفنية أن تشتمل على السلع والخدمات المنتجة ومدى استخدام الموارد والجهود والمعلومات ومصادر الطاقة المتاحة وبذلك يجب أن تتضمن هذه التقارير ما يلى:-

---

(1) انظر تقارير العمالة بملاحق الوحدة الثانية.

- تحليلاً للطلب على المنتجات من واقع ميزانيات المبيعات ومن ثم تحديد حجم الطاقة الإنتاجية.

- تحليل المستهدف للإنتاج من حيث المواد والأجزاء والخدمات المطلوبة

- تحليل لجودة المنتجات والتعرف على أسباب عدم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة.

- تحليل ودراسة أهم معوقات الإنتاج فى باقى المراحل الإنتاجية.

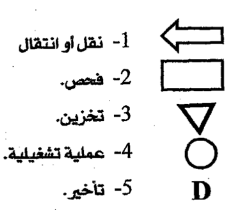
هذا ويحتاج مدير العمليات أو الإنتاج أو الشحن لعدد من الأدوات الفنية عند إعداده تقريره الفنى. إذا كان مدير الحسابات يتعامل مع أشكال القوائم والتقارير المحاسبية وكذلك الوضع بالنسبة لأى مدير فى المجالات الوظيفية الأخرى مثل التسويق والأفراد، فإن مدير الإنتاج أو العمليات فى حاجة أيضاً إلى عدد من الأدوات للتعبير عن تقريره الفنى وفيما يلى عرض لأهم التقارير الفنية — الأدوات الفنية — التى تستخدم فى المجال الإنتاجى الفنى[1] :

(1) خرائط تدفق العمليات وتبسيط العمل والإجراءات :

خريطة تدفق العمليات عبارة عن شكل بيانى يوضح تتابع العمليات الإنتاجية (التشغيلية) المطلوبة لإنتاج سلعة أو خدمة معينة ويتم ذلك من خلال مجموعة من الرموز الخاصة بالعمليات التشغيلية اللازمة لإتمام منتج معين أو مرحلة من مراحل الإنتاج وهذه الرموز هى :

---

(1) د. محمد محمد إبراهيم، إدارة الإنتاج – مدخل الجودة الشاملة (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998،1997) ص137،154



وباستخدام هذه الرموز فى التقرير فإنه يمكن إظهار تفصيل الأنشطة الداخلة فى إتمام عمل معين بتسلسله من أعلى الشكل إلى أسفله. وبذلك يتحدد تسلسل العمليات فلو كنا نريد وصف تدفق عملية لدهان إحدى قطع الأثاث فإنها يمكن ان تمر بالتدفق التالى.



حيث سنبدأ بنقل القطعة والأدوات المستخدمة ثم نقوم بفحصها فحصاً مبدئيا لاستبعاد أى عيوب أو إجراء أى تحضير مبدئى قبل الدهان ثم يقوم العامل بالدهان الفعلى وقد يتأخر نسبياً فى إتمام العملية لأنه ينتظر حتى يجف الدهان ثم بعد انتهاء الدهان تماماً سنقوم بتخزين القطعة مؤقتاً حتى يتم نقلها لوحدة التخزين أو البيع وتشير خريطة تدفق العمل بتسلسل معين من أعلى لأسفل[1]

وهناك شكل آخر يوضح خريطة تتابع لعمليات تجميعية وتشغيلية فى الوقت نفسه لإنتاج إحدى المنتجات (ثلاجة كهربائية)[1].

---

(1) انظر خريطة تدفق العمل بملاحق الوحدة الثانية.

(1) انظر خريطة تتابع عمليات تجميعية وتشغيلية لإنتاج إحدى المنتجات بملاحق الفصل الثانى.

هذا ويعتمد عادة على مدخل الأسئلة فى تحليل هذه الخرائط وذلك على أساس توجيه عدة أسئلة بالنسبة لكل عملية من العمليات. فمثلاً يمكن إثارة هذه الأسئلة بالنسبة لكل عملية.

- ما الذى يؤدى ؟ What وهل هو ضرورى ؟ ولماذا ؟
- من الذى يؤدى العملية ؟ who وهل يمكن تغيير القائم بها ؟ ولماذا؟
- لماذا تؤدى العملية ؟ why وهل يمكن إلغاؤها كليًا أو جزئيًا أو ضمها إلى عملية أخرى ؟
- متى تؤدى العملية ؟ When وهل يمكن إنجازها فى وقت آخر؟ ولماذا؟
- أين تؤدى العملية ؟ Where وهل يمكن أداؤها فى مكان آخر؟ ولماذا؟
- كيف تؤدى العلمية ؟How وهل يمكن أداؤها بطريقة أخرى؟ ولماذا؟

وعلاوة على الأسئلة السابقة فأنه يمكن توجيه أسئلة أخرى أكثر تفصيلاً بالنسبة للعملية التشغيلية (النقل، التأخير، الفحص..إلخ) للوصول إلى نتائج تفيد فى تحسين أداء العمليات الإنتاجية المختلفة.

(2) خرائط سير العمليات : Flow Process Charts and Diagrams

ويوضح هذا النوع من الخرائط خط سير العمليات بين الأماكن المختلفة داخل المصنع، حيث توضح مكان المواد الأولية والأجزاء ثم الإشارة إلى تحركها إلى الأماكن التى ستتم فيها العمليات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية موضع البحث ويفيد هذا النوع من الخرائط فى تحليل سير العمل بغرض تحديد تكاليف الانتقال، وأيضا تحديد الظروف التى يتم فيها تنفيذ العمليات من حيث مواقع الأقسام داخل المبنى ووسائل النقل الموجودة ومواقع أمكان التخزين. وبالتالى يستفيد معد التقرير من هذه المعلومات فى الوصول إلى توصيات واقعية بالنسبة للتعديلات المطلوبة سواء بالنسبة للعمليات الإنتاجية أم أسلوب إنجازها[1]

---

(1) انظر نموذج خريطة سير السليات فى ملاحق الوحدة الثانية.

وهناك شكل آخر لخريطة خط سير العمل وهو الشكل البياني للمسار Flow Diagram فبعد الانتهاء من إعداد خريطة العمليات يتم إعداد خط سير هذه العمليات بيانياً منذ بدء معالجة المواد الخام حتى الانتهاء من صنع السلعة متضمنا مختلف الأنشطة التى تتضمنها خريطة العمليات (عملية- نقل — انتظار- فحص — تخزين). ومن ثم فإن مثل هذا الشكل البيانى يعطينا نموذجاً مصوراً لحركة المواد أو الأجزاء والمعدات والعمال، وغير ذلك من الأبعاد التى تتضمنها خريطة العمليات ومن الملاحظ أن هذا النوع من الخرائط يعتمد على التخطيط الداخلى للمصنع كجزء من نظام تخطيط المصنع.

(3) لوحات خط السير : غالبا ما تسجل نتائج تصميم العملية الإنتاجية (وهى مواصفات العملية) فى مستند يطلق عليه لوحة خط السير. ومن الملاحظ أن لوحة خط السير فى إنتاج السلع هى عبارة عن خريطة مواصفات العمنية. وبالرغم من الاختلاف الموجود فى الأشكال المختلفة للسلع المنتجة، فإنه من الطبيعى أن تحدد لوحة خط السير تتابع العمليات التشغيلية (اسم العملية وعددها) اى توضيح اسم وعدد والموطن الجغرافى لأماكن العمل المطلوبة لكل عملية تشغيلية والعدد المطلوب لكل منها بالاسم وبالعدد، وأخيراً فإنها فى بعض الأحيان توضح الزمن القياسى لإنشاء كل مركز من مراكز العمل (تجهيز مركز العمل للتشغيل) وفى بعض الأحيان الأخرى قد توضح هذه المعايير الزمنية فى لوحات التشغيل Operation Sheet وليس في لوحة خط السير(2)

(4) تحليل العامل والآلة : Man Machine Analysis

يؤدى مثل هذا النوع من التحليل بغرض تحديد الأوقات العاطلة سواء بالنسبة للعامل أم الآلة. وبعد إعداد هذا التحليل يتم تقييم هذه الأوقات الضائعة فى محاولة لتخفيض استمرارها أو التخلص منها نهائيا.

---

(2) انظر نموذج خط السير بملاحق الوحدة الثانية.

وغالبا ما تكون هناك مجموعة مختلفة ومتتابعة من الخطوات التشغيلية أو العناصر التى سيكون لها دورها فى تخفيض أو التخلص من الأوقات الضائعة. فقد يكشف مثل هذا التحليل عن تعديلات فى ترتيب الخطوات أو العناصر والتى سوف تخفض من وقت الدورة الكلية للتشغيل بدون أن يتسبب فى أى زيادات أو مشاكل فى أى مكان فى العملية.

والأداة الرئيسية لتحليل العامل والآلة هى التمثيل البيانى لمضمون التشغيل فى خريطة يطلق عليها خريطة العامل والآلة : Man Machine chart والتى توضح الأعمال المتزامنة (الأعمال التى تتم معا فى لحظة معينة) : والعمل المستغل وأوقات العطل بالنسبة لكل من العامل والآلة، ويوضح هذا التحديد الزمنى بيانيا على مقياس زمنى، وبالتالى يمكن للمحلل أن يحدد نشاط كل من العامل والآلة عند أى فترة زمنية أثناء التشغيل[1]

ومن الشكل الموضح بملحق الوحدة الثانية يتضح ان الآلة تكون بدون عمل لفترة 45 دقيقة فى الدورة كما أن العامل يكون بدون عمل أيضا للفترة نفسها (45دقيقة) فى كل دورة.

ويتضح مما سبق أن تحليل هذه الخريطة يفيد أيضا بالنسبة للوقت الضائع أو الفاقد حيث يمكن تحليل ودراسة إمكانية تخفيضه إلى أقل حد ممكن وذلك من خلال إثارة عده أسئلة مثل :

- الى أى مدى يمكن استبعاد بعض العمليات؟
- هل يمكن إدماج عملية معينة مع عملية أخرى ؟
- هل يمكن تبسيط هذه العمليات التى تؤدى؟
- هل يمكن إعادة ترتيب بعض العمليات لتخفيض وقت كل من الآلة والعامل؟

---

(1) انظر نموذج خريطة العامل والآلة بالملاحق الوحدة الثانية.

إن الإجابة على هذه الأسئلة تفيد فى وضع أسلوب عمل يكفل استغلال وقت كل من العامل والآلة افضل استغلال ممكن. وعلى ذلك فإن خريطة العامل والآلة تساعد المحلل على تحديد وقياس الفرص الممكنة لتحسين طرق أداء العملية التشغيلية.

(5) خرائط أداء العامل : Operator Process Chart:

عندما تكون هناك رغبة لأداء تحليل أكثر تفصيلاً عن طريق التشغيل فإنه يتم تقييم حركات Motion العامل نفسه وذلك يتم بمساعدة ما يطلق عليه خريطة عمليات اليدين (اليد اليمنى واليسرى) Right-Left Method فهذا النوع من الخرائط يفيد فى إجراء التحليل المفصل لحركات جسم العامل المتزامنة بغرض استبعاد أو تحسين كثير من الحركات ما أمكن. لكن هذه الدراسة تقتصر فقط على يدى العامل. هذا ويمكن اعتبار هذا المدخل الخاص بتحليل الطرق مدخلا جزئيا طالما أنه يتعامل مع الحركات التى تشكل العناصر المطلوب أداؤها.

(6) لوحات التشغيل :

غالباً ما تسجل نتائج تصميم التشغيل (أى طرق أداء عمليات التشغيل) فى مستند يطلق عليه لوحة التشغيل. وهى تحدد خطوات وعناصر العمل التى تكون أى عمليات تشغيلية، فهى محددة فى تتابع مناسب مع تضمنها البيانات التفصيلية. مثال ذلك التغذية والسرعة المطلوبة وعدد وأطوال الأجزاء المطلوب إنتاجها (فى حالة إنتاج بعض الأجزاء) كما تتضمن أيضاً تعليمات العمل وأخيراً المعايير الزمنية[1]

(7) خريطة جانت : Gant Chart:

يستخدم هذا النوع من الخرائط فى الرقابة على وقت الأداء خصوصاً فى مجال الإنتاج. ولذلك عادةً ما تظهر هذه الخريطة أوامر الإنتاج المطلوب إنتاجها والوقت المخطط للأداء وتاريخ البدء والانتهاء من كل مرحلة من مراحل الإنتاج كذلك يتم تسجيل وقت الأداء الفعلى لتحديد جوانب الاختلاف بين الوقت الفعلى والمخطط كما يمكن استخدام هذه الخريطة فى مراقبة وقت عمل الآلات والعمال والأقسام.

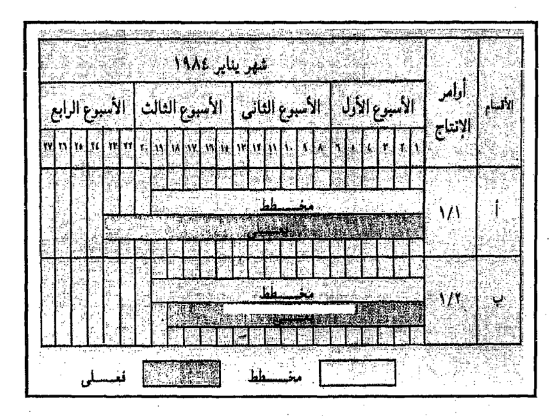
---

(1) انظر نموذج اللوحه التشغيلية بملاحق الوحدة الثانية.

ومن الأمثلة لاستخدامات خريطة جانت ما يلي:

(1/7) خريطة جانت لأوامر الإنتاج :

وتستخدم هذه الخريطة فى تحديد أوامر الإنتاج والرقابة على الأداء الفعلى مقارنة بالوقت المخطط كما يظهر فى الشكل التالى :



شكل رقم (14)

خريطة جانت لأوامر الإنتاج

وتوضح هذه الخريطة أن أمر التشغيل 1/1 سيبدأ يوم 1/1 وينتهى 1/19 طبقاً لما هو مخطط، وقد بدأ الإنتاج الفعلى يوم 1/1. ولكن انتهاء الانتاج تجاوز الميعاد المحدد حيث تم الانتهاء فى بداية يوم 1/23. ويعنى هذا وجود انحراف فى الإنتاج الفعلى عن المخطط يومين عمل تقريباً. ولذلك يجب دراسة أسباب ذلك.

كذلك مراعاة أثر هذا التأخير على أوامر الإنتاج التالية أما أمر الإنتاج 1/2 فقد حقق وفراً فى الأداء الفعلى عن المخطط بما يعادل يوماً وهذا يعطى مرونة لمواجهة المشكلة السابقة، اذا كانت هناك حاجة لتشغيل هذا الأمر بعد ذلك فى القسم ب.

(2/7) خريطة جانت لمراقبة الآلات :

تستخدم خريطة جانت فى تحميل الآلات والرقابة على وقت الأداء الفعلى مقارنة بالوقت المخطط ويمكن إعداد هذه الخريطة طبقاً للشكل السابق مع تعديل بعض البيانات كما يلى :

القسم	رقم الآلة	الأسبوع الأول من شهر يناير 1998					
		1/1	1/2	1/3	1/4	1/5	1/6
أ	12	عملية رقم (1)	عملية رقم (2)	عملية رقم (3)	عملية رقم (4)	عملية رقم (5)	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
ب	13	عملية رقم (6)	عملية رقم (7)	عملية رقم (8)			
		(6)	(7)	(8)			
		(9)	(10)	(11)			

مخطط ☐ فعلى ▒

شكل رقم (15)

خريطة جانت لمراقبة الآلات

ويتضح من هذه الخريطة ان الآلة رقم 12 مخطط لها أداء العمليات من 1إلى 5 لتنتهى فى يوم 1/5 ولكن تبين أن الأداء الفعلى حقق وفراً فى الأداء يبلغ ثلاثة أرباع يوم، وهذا يمثل انحرافاً يجب دراسته والتعرف على الأسباب التى وراء ذلك.

أما الآلة 13 فقد تطابق وقت الأداء الفعلى مع المخطط وبالتالى لا يوجد أى انحراف فى وقت الأداء الفعلى.

(3/7) خريطة جانت لمراقبة وقت الأداء فى الأقسام:

يمكن استخدام هذه الخريطة فى مراقبة الوقت اللازم فى الأقسام الإنتاجية فى المؤسسة، وهنا يتم تحديد أوامر الإنتاج المكلف بها كل قسم وتاريخ البدء والانتهاء من كل منها، ثم بعد ذلك يتم تحديد أوامر الإنتاج المكلف بها كل قسم وتاريخ البدء والانتهاء من كل منها، ثم بعد ذلك يتم تسجيل وقت الأداء الفعلى وإجراء عملية المقارنة بين الفعلى والمخطط وتحديد الانحرافات إن وجدت ويمكن تصميم الخريطة طبقا للأسس السابقة مع مراعاة مناسبة البيانات المسجلة بها.

(8) أسلوب بيرت واستخدامه فى تخطيط ومراقبة الإنتاج :

لقد ترتب على التعقيد المتزايد لمشاكل الإدارة المختلفة وخاصة تلك المتعلقة بتخطيط وجدولة ومتابعة أوجه النشاط المختلفة حاجة الإدارة إلى أساليب حديثة تساعدها فى حل هذه المشاكل ومن بين تلك الأساليب التى ظهرت لمساعده الإدارة فى اتخاذ قرارات تتعلق بتخطيط ومتابعة المشروعات والبرامج الكبيرة، أسلوب بيرت Pert وأسلوب المسار الحرج Critical Path أما الأسلوب الأول فإنه يقوم أساساً على مساعدة الإدارة على تقييم ومراجعة برامج المشروعات واكتشاف أفضل الطرق للوصول إلى الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة وأما الأسلوب الثانى فهو مماثل للأول حيث يهتم أساساً بدراسة العلاقة بين الوقت والنفقات فى تنفيذ المشروعات والبرامج وإمكانيات الإحلال والتبادل بينهم؛ وصولاً إلى جعل وقت تنفيذه أقل ما يمكن وعلى **هذا الأساس فإن أوجه التشابه بينهما تتمثل فيما يلى :**

- كلاهما يعتمد أساساً على تخطيط ومراقبة الوقت اللازم لإتمام مشروع معين.
- القواعد المتبعة فى رسم شبكة او خريطة الأعمال NETWORK للتعبير عن الأحداث والأنشطة وحساب الوقت تكاد تكون أيضا واحدة إلا أن الاختلاف بينهما ينحصر أساسا فى أن أسلوب المسار الحرج لا يأخذ فى الاعتبار مشكلة عدم التأكد

عند تقدير الوقت اللازم للأنشطة، بينما يراعى أسلوب بيرت هذه المشكلة عن طريق الاعتماد على ثلاثة أوقات لكل نشاط (وقت متفائل – وقت أكثر احتمالا – وقت متشائم) عند تقدير الوقت الخاص به مما يجعل النتائج التى يسفر عنها أسلوب بيرت اكثر واقعية.

> **عزيزى القارئ : يمكنك الرجوع إلى المراجع المتخصصة للتعرف على تفاصيل أسلوبى بيرت والمسار الحرج**

10/2 تصنيف التقارير حسب التفرد والنمطية :

تنقسم التقرير حسب خاصية التشابه والاختلاف الى نوعين :

1/10/2 تقارير فردية: وهى التقارير التى لا تأخذ شكلاً معيناً فى إعدادها ولا تضمن بيانات نمطية ولكنها تختلف من تقرير لآخر. ولا تنقل هذه التقارير بيانات نمطية فهى تختلف من تقرير لآخر وهى تنقل بيانات عن الموقف والمرتبطين به وتنعكس عليها العوامل الإنسانية بدرجة أكبر من التقارير النمطية.

2/10/2 تقارير نمطية: وتقتصر هذه التقارير على عرض البيانات المعدة (والتى لا تختلف من تقرير لآخر) وتفريغها وتحليلها واستخلاص النتائج منها وتعتبر معظم التقارير الدورية من التقارير النمطية مثل تقارير تقييم كفاءة العاملين[1].

11/2 تصنيف التقارير حسب التوجه الرسمى (رسمية وغير رسمية)

من حيث التوجه الرسمى، تنقسم التقارير الى نوعين :

1/11/2 تقارير رسمية : وتعد هذه التقارير بشكل رسمي وعادة ما تكون مطولة وترتبط بمشكلات معقدة وتحتوى إلى جانب متن (صلب) التقرير بعض الأجزاء مثل المقدمة والخاتمة والغلاف والفهرس وقائمة الجداول والمراجع والملخص وهكذا.

---

(1) انظر الأنواع المختلفة للتقارير فى ملحق الوحدة الثانية.

2/10/4 تقارير غير رسمية : وهى تقارير قصيرة بطبيعتها وتعد بشكل غير رسمي تطوعى من قبل بعض العاملين، وعادةً ما تكون قصيرة بطبيعتها ومن ثم فإنها تتضمن عدداً محدداً من الصفحات أو خطوطاً عريضة لمجرد إعطاء فكرة لمشكلة معينة.

وفي النهاية يمكن القول بأنه من الممكن أن يتضمن تقرير واحد معظم الأنواع السابقة. فقد يكون التقرير إدارياً أو أكاديمياً يتضمن بيانات مالية تحليلية وبيانات إحصائية ويقدم بصورة دورية لجهات داخلية أو خارجية.. ولقد قسمناها إلى هذه الأنواع التفصيلية لسهولة العرض والفهم فقط.

ويوضح الشكل التالى ملخصاً لأنواع التقارير :

أنواع التقارير والدراسات

- حسب المدة الزمنية: تقارير دورية (يومي – اسبوعي – شهري – سنوي) تقارير خاصة بدون مواعيد تقارير استثنائية حسب الحاجة
- حسب الهدف: استطلاعية – استنتاجية – وصفية – تجريبية – اخبارية (توضيحية) تقارير الاتجاه)
- حسب التوجه الاداري: تقارير إدارية مذكرات خطابات
- حسب التوجه الأكاديمي: رسائل ماجستير دكتوراه بحوث مرجعية
- حسب السرية: سري علني
- حسب المستويات: تقارير إدارة عليا – وسطي إشرافية
- حسب الحجم: كبير – متوسط- صغير
- حسب الاتجاه: من الخارج للداخل من الداخل للخارج من الداخل للداخل
- حسب المنهج العام: تقارير بحوث استنباطية – استقرائية تقارير بحوث قياسية
- حسب الشكل: تقارير رسمية بناء على طلب الإدارة / تقارير غير رسمية مطلوبة من الإدارة
- حسب التفصيل: تفصيلى مختصر
- حسب التوجه بالإعداد: تقارير تعد بناء علي طلب الادارة تقارير تطوعية
- حسب النمطية والتفرد: نمطية- متفردة – غير نمطية
- حسب وظائف المؤسسة: تسويق- إنتاج – أموال- أفراد
- حسب الوظائف الادارية: تخطيط – تنظيم – توجيه - رقابة

شكل رقم (16)

أنواع التقارير

وفى نهاية هذا العرض نود ان نؤكد علي ضرورة الالتزام بالمعايير العامة لبناء شبكة الاتصالات الإدارية ومعايير جودة التقارير السابق الإشارة إليها.

ونعرض فيما يلى أهم المعايير التي يجب أن تتوافر فى العروض البيعية على سبيل المثال :

تعتبر العروض البيعية إحدى الأليات الرئيسية لتحويل العميل المرتقب إلى عميل فعلى والمحافظة على العميل التالى.

وبداية، ما المقصود من العرض البيعى ؟

هو وسيلة اتصال مكتوبة تعتمد على قناة الاتصال البصرية لنقل رسالة للعميل عن نشاط الشركة (منتجاتها، أو خدماتها وتاريخ الشركة واسمها فى السوق......الخ).

ما هى معايير تفعيل تلك الوسيلة فى تحقيق الأهداف المنشودة منها ؟

● معايير جاذبية العنوان.... لماذا ؟

لإجبار العميل على قراءته بدلاً من إلقائه فى سلة المهملات.

● المعايير المتعلقة بمحتوى الرسالة :

يجب أن تبدأ بشكر العميل وتقديره لقراءة الرسالة وتنازله عن جزء من وقته الثمين. وطلب التعاون معه لنجاح عملية التبادل.

● تخصيص جزء من الرسالة للتعبير عن إدراكك لنشاط عميلك واحتياجاته ونشاطه والتحديات التي تواجهه لإشعاره بإمكانية التعبير عن رغبته فى تقديم يد العون والمساعدة. يمكن التعبير عن ذلك مثلاً:

★ لا شك أنك فى حاجة إلى.....................

★ أو لقد استفسرت عن.....................

★ أو أنت تواجه مشكلة كذا.................

- التحديد بوضوح وبكلمات بسيطة وموجزة عما سيقدم للعميل لكي يحقق له ما يريد.
- استعراض الفوائد والإيجابيات التي ستعود على العميل من التعامل معه واختياره دون غيره لتلبية متطلباته، مع ذكر تلك التفاصيل لهذه الفوائد حتى يكون على وعيٍ تام كما يلى :

★ ما يقدم له.

★ متى تتم الصفقة ؟ أى تحديد مواعيد ثابتة لإتمام الصفقة له.

★ وكيف يتم تقديم ما يريد ؟ الإجراءات والخطوات التي ستتخذها والتأكد من ذلك هو أفضل الحلول المطروحة أثناء تعاملك معه.

- الحرص على تأكيد توافر كافة الصلاحيات والإمكانيات التى تخصص لتنفيذ ما يتم عرضه كاملاً دون أي تهاون أو تقصير حتى يشعر بالثقة والأمان والتأكيد على القدرة على تحقيق إجابات التساؤلات السابق الإشارة إليها فى النقطة السابقة.
- عرض قائمة بتكاليف كل خدمة أو سلعة ستقدمها له على حده مع عدم المبالغة فى تحديد الأسعار حتى لا تفقد العميل وتضييع فرصة :
- انتقاله من قائمة العملاء المتحملين إلى قائمة العملاء الدائمين. مع ترك مجال دائم للتفاوض فى الأسعار لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.
- تحفيز العميل على الاتصال مرة أخرى والتعاون معه من خلال تقديم بعض العروض المغرية مثلاً :

★ تقديم تخفيضات على الأسعار لكل المتعاملين مع العملاء خلال فترة زمنية معينة.

★ أو تقديم عروض وخدمات إضافية لمن يطلب أكثر من خدمة أو سلعة فى آنٍ واحد.

★ تكرار عبارات الشكر والتقدير على الامتنان والرغبة القوية فى التعامل مع العميل باستخدام نبرة لا تخلو من المودة.

● عدم نسيان إرفاق بعض الصور والعروض للعملاء التى تبرز نشاط المؤسسة. ويمكن أيضاً إرسال صورة من العقود أو استمارات الاشتراك لتشجيع التعامل معهم.

● فى النهاية نرجو أن نؤكد على مراعاة معايير جودة التعبير عن عناصر الرسالة السابقة سواء المتعلقة بالأسلوب الوصفى المحدد والجذاب أم الأساليب الكمية كالأرقام والجداول والصور — كما أبرزنا — أو مراعاة الجوانب الشكلية المتعلقة بالكتابة ومراعاة النواحى الشكلية الأخرى مثل بداية الفقرات ونهايتها، وعدم العرض فى شكل مبهم وغير مسلسل للأفكار مما لا يجذب العميل للقراءة.

● اختيار الوسيلة المناسبة لتوصيل العرض إما عن طريق الاتصال الشخصى (وهو الأفضل) أو البريد الإلكترونى أو البريد العادى مع عدم نسيان كتابة اسم العميل على المظروف يعتبر ذا أهمية فى خلق الانطباع الأول عنه.

نعتقد في النهاية أن مراعاة تلك المعايير إنما يزيد من احتمالات انضمام العميل إلى قائمة عملائك الحاليين ثم المرتقبين، ومن ثم تكون قد حققت الهدف المرجو من هذا العرض.

المحور الثانى

جودة التخطيط للبحث :

المرحلة الأولي من مراحل إعداد

وتنفيذ البحث العلمي

تقـــديم :

☐ الأهداف المتوقعة من مناقشة موضوع هذا المحور :

يتوقع بعد أن يلم الباحث أو القارئ بموضوعات هذا المحور، أن تتوافر لديه القدرة الثقافية للإجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هي أهم الحقائق الأساسية المتعلقة بالتقرير البحثي؟
- ما هي أهم الخطوات الأساسية التي يمر بها أي تقرير بحثي؟
- ما هي الآليات الأساسية للخطة العامة للبحث؟ (الخطة السداسية العامة للبحث)؟
- كيف يستطيع الباحث اختيار موضوع البحث وتحديد المشكلة التي تكمن في هذا الموضوع في ضوء المعايير الأساسية المتعلقة باختيار موضوع ومشكلة الدراسة؟
- كيف يتمكن الباحث من تحديد وتصنيف وقياس المتغيرات البحثية؟
- كيف يتمكن الباحث من تحديد أهداف البحث؟
- كيف يتمكن الباحث من تحديد وصياغة فروض الدراسة في ضوء المتغيرات البحثية السابق تحديدها؟ ما هي أهم المعايير التي يجب الالتزام بها عند صياغة الفروض؟
- كيف يتمكن الباحث من تحديد أهمية أو مبررات الدراسة في ضوء المعايير البحثية ؟ (السابق تحديدها)
- كيف يمكن صياغة عنوان البحث في ضوء معايير تحديد عنوان البحث ؟
- ما هي العلاقة بين المحاور الأساسية للخطة العامة للبحث ؟

- **كيف يتمكن الباحث من بلورة العناصر السابقة في شكل وثيقة خطة عامة للبحث يراعي فيها جميع معايير الجودة البحثية الواردة في إجابات التساؤلات السابقة؟**
- **ما هي أهم معايير جودة الخطة التنفيذية للبحث. والتي يتم تحديدها في إطار الإجابة علي التساؤلات التالية :**
  - ما هي أهم العناصر الأساسية التي تتضمنها الخطة التنفيذية للبحث ؟
  - ما هي أهم البيانات المطلوبة للبحث؟ وما هي أنواعها ومصادرها ؟
  - ما هي الأساليب البحثية المناسبة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث في تحقيق أهداف البحث ؟
  - ما هي الأساليب الملائمة لتحليل البيانات التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات التي حصل عليها من المصادر المختلفة ؟
  - ما هي أهم الموضوعات الأساسية التي يجب أن تكون ضمن محتويات البحث والمطلوبة لتحقيق أهدافه ؟
  - هل هناك حدود للدراسة ؟ وما هي نوعية هذه الحدود ؟
  - كيف يعد الباحث الجدول الزمني للدراسة ؟
  - كيف يتمكن الباحث من تصميم نماذج جمع البيانات الأولية وخاصة قوائم الاستبيان، قوائم الملاحظة وقوائم المقابلات غير الموجهة؟

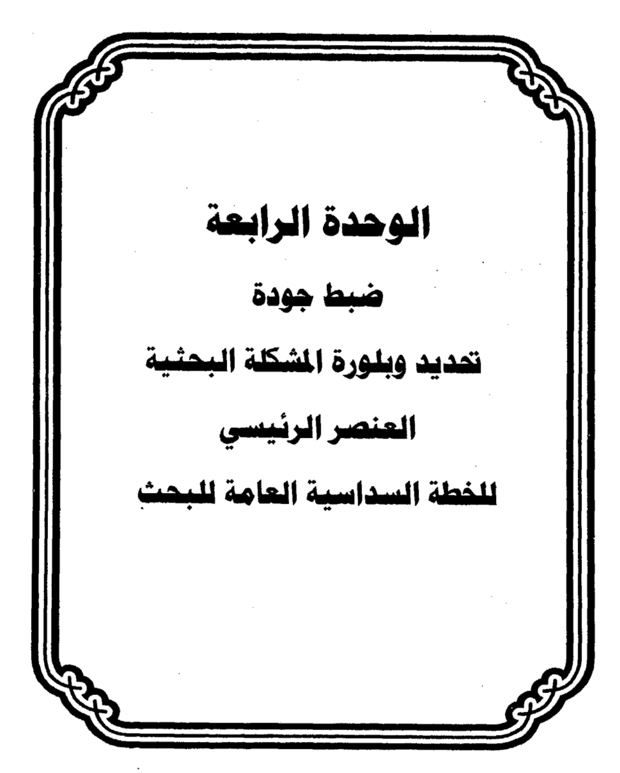
◻ الموضوعات الأساسية للمحور :

حرصاً منا علي توفير الثقافة البحثية التي تمكن القارئ من الإجابة علي التساؤلات السابقة، فقد ارتأينا مناقشة الموضوع الرئيسي لهذا المحور في ثلاثة موضوعات فرعية بحيث يتم مناقشة كل موضوع في وحدة مستقلة علي النحو التالي :

الوحدة الرابعة : ضبط جودة تحديد وبلورة المشكلة البحثية- العنصر الرئيسي للخطة السداسية العامة للبحث.

الوحدة الخامسة : التخطيط العام لعلاج مشكلة البحث (الآليات الخمس الأساسية للخطة العامة السداسية للبحث).

الوحدة السادسة : معايير جودة تصميم الخطة التنفيذية السداسية للبحث.



الوحدة الرابعة

ضبط جودة

تحديد وبلورة المشكلة البحثية

العنصر الرئيسي

للخطة السداسية العامة للبحث

الوحدة الرابعة

ضبط جودة تحديد وبلورة المشكلة البحثية
العنصر الرئيسي للخطة السداسية العامة للبحث

تقديـــم

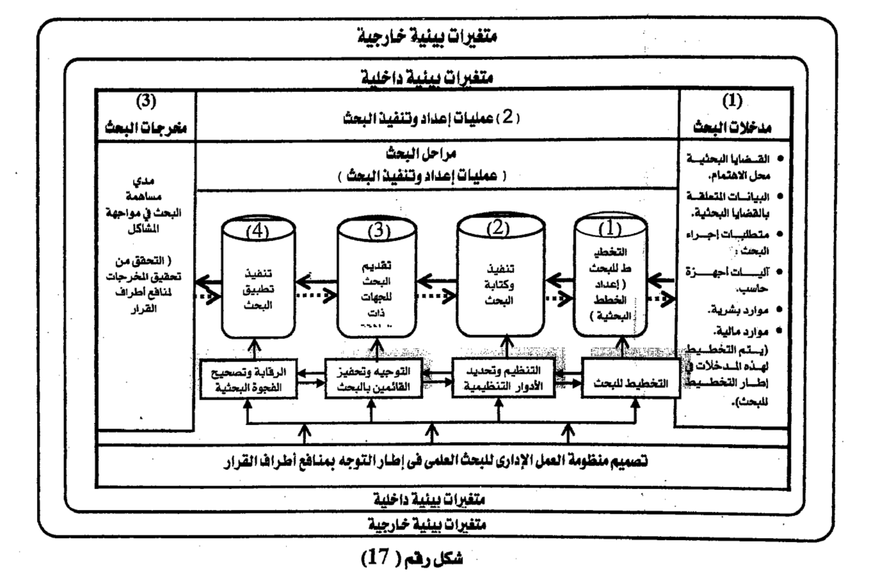
تبدأ جولتنا في مناقشة إدارة جودة البحث العلمي بداية من تلك الوحدة ويعتبر التخطيط بمثابة النشاط المحوري لضبط جودة البحث، ودعنا في تلك المقدمة نعرض بعض الحقائق المتعلقة بإدارة جودة التقرير البحثي، فهناك مجموعة من الحقائق الأساسية المتعلقة بالتقرير البحثي.

وتتمثل هذه الحقائق فيما يلي:

1/1 الحقيقة الأولي:

- يجب أن يتم التقرير البحثي في إطار منظومة جودة العمل الإداري والتي تتضمن:
  - التخطيط للنشاط البحثي (إعداد الخطة البحثية).
  - التنظيم وتحديد الأدوار القائمين على التخطيط وتنفيذ البحث
  - تحفيز وتشجيع العاملين على القيام بالبحث.
  - الرقابة والمتابعة على تنفيذ خطة البحث.
- يتمثل دور منظومة جودة العمل الاداري في إدارة العمل البحثي كنظام متكامل يتضمن:
  - مدخلات البحث.
  - العمليات البحثية في المراحل المختلفة (بدءاً من تخطيط النشاط البحثي ثم تنفيذه وأخيراً تقديمه ومتابعة نتائجه).
  - مخرجات البحث والتي تتمثل في مدي مساهمة التقرير البحثي في حل المشاكل موضع الدراسة.

ويوضح الشكل التالي دور منظومة العمل الاداري في إدارة العمل البحثي كنظام متكامل



شكل رقم (17)

نظام إدارة النشاط البحثي كنظام متكامل

- يتضح من الشكل السابق أن إدارة منظومة البحث العلمى تتمثل فيما يلي: نقطة البداية وهى تحديد منافع أطراف القرار والتى تمثل المعايير الحاكمة لنظام إدارة النشاط البحثى.
  - تحديد مدخلات العملية البحثية.
  - إدارة العملية البحثية.
  - المخرجات البحثية.
  - متابعة تحقيق منافع الأطراف المعنية بالتقرير.

تحقيق منافع الأطراف من خلال الالتزام بالمعايير التالية:

- معايير جودة منظومة العمل الاداري.
- معايير جودة الأنشطة أو العمليات البحثية.

2/1 الحقيقة الثانية:

أن التخطيط للنشاط البحثى — والذي يعتبر المرحلة الأولي من مراحل الإعداد للبحث - هو بمثابة التفكير الدقيق والموضوعى لكيفية التعامل مع المشكلة البحثية — بعد تحديدها - وإيجاد الحلول المناسبة لها. وهذا التفكير يتم على مستويين :

1/2/1 **المستوى الأول : التفكير فى تحديد المحاور السداسية للخطة العامة الرئيسية للتقرير البحثى. وتتمثل أهم محاور الخطة العامة سداسية الأبعاد فيما يلي :**

(1) صياغة المشكلة فى إطار مجموعة من المعايير المحددة.

(2) تحديد أهداف البحث.

(3) الصياغة الدقيقة لفروض البحث.

(4) تحديد وبلورة المتغيرات البحثية وتصنيفها وقياسها.

(5) التحديد الدقيق لأهمية البحث.

(6) التحديد الدقيق لعنوان البحث.

2/2/1 المستوى الثانى للتخطيط البحثى: التفكير فى كيفية تنفيذ المحاور السداسية السابقة – تحديد الخطة التنفيذية سداسية الأبعاد.

وتتمثل أهم أبعاد الخطة التنفيذية سداسية الأبعاد فيما يلي :

(1) تحديد نوع ومصادر البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.

(2) تحديد أساليب وطرق البحث التى يعتمد عليها الباحث فى تنفيذ الدراسة.

(3) تحديد الأساليب التى يعتمد عليها الباحث فى تحليل بيانات الدراسة.

(4) تحديد الموضوعات الأساسية التى تشتمل عليها الدراسة.

(5) تحديد الحدود التى تتم الدراسة فى نطاقها.

(6) تحديد الجدول الزمنى للدراسة.

3/1 الحقيقة الثالثة :

وتتعلق بمعايير جودة التخطيط وتنفيذ النشاط البحثي وتتمثل تلك المعايير في معايير إعداد الخطة البحثية ومعايير تنفيذها ومن ثم تؤكد تلك الحقيقة علي ان ضمان توكيد جودة مخرجات التقرير البحثي إنما يعتمد بالدرجة الاولي علي الدعائم التالية:

1/3/1 الالتزام بمعايير التخطيط بصفة عامة والتي تتعلق بالمبادئ والأسس العامة لإعداد الخطط مثل معايير التشخيص والتحليل وآليات تحديد الأهداف وآليات تنفيذها وهكذا.

2/3/1 يجب الالتزام عند إعداد الخطط البحثية بمعايير الدقة والموضوعية. وتعتبر الدقة والموضوعية بمثابة ضوابط رئيسية موجهه لكافة الأنشطة البحثية الرئيسية التخطيطية والتنفيذية وبمعني آخر تعتبر معايير الدقة والموضوعية الموجه الأساسي لكافة الأنشطة التخطيطية والتنفيذية للبحث بما يمكن من الحكم علي مستوي جودته .

وتتمثل أهم معايير الدقة والموضوعية البحثية في مرحلة التخطيط والتنفيذ للنشاط البحثي في مجموعة المعايير البحثية في المراحل الثلاثة للبحث وذلك علي النحو التالي:

المعايير الخاصة بالمرحلة الأولي للخطة العامة سداسية الأبعاد للبحث.

معايير إعداد الخطة العامة سداسية الأبعاد وتتضمن:

- معايير تحديد المشكلة.
- معايير تحديد المتغيرات البحثية.
- معايير تحديد أهداف البحث.
- معايير صياغة واثبات صحة الفروض.
- معايير تحديد أهمية البحث.
- معايير تحديد العنوان.

المعايير الخاصة بالخطة التنفيذية سداسية الأبعاد والتي تتضمن :

- معايير تحديد نوع ومصادر البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.
- معايير تحديد الأساليب البحثية الملائمة لإجراء التقرير البحثي.
- معايير تحديد موضوعات الدراسة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة
- معايير الدقة في تحديد حدود الدراسة.
- معايير الدقة في تحديد الجدول الزمني للدراسة.

المعايير الخاصة بالمرحلة الثانية: المحاور السداسية لتنفيذ البحث

- المعايير المتعلقة بتصميم نماذج جمع البيانات الوثائقية (الثانوية) والأولية السابق تحديدها من المصادر الموثوق بها وبالطرق المناسبة.
- معايير الدقة في مراجعة البيانات السابق جمعها باستخدام الطرق المناسبة.
- معايير تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية.
- معايير استخلاص نتائج الدراسة المرتبطة بنتائج التحليل السابقة
- معايير وضع الاقتراحات اللازمة والمرتبطة بالنتائج السابقة في شكل برامج عمل محددة تتضمن:
  - إجراءات تنفيذ الاقتراح.
  - المسئول عن تنفيذ الاقتراح.
  - تكلفة تنفيذ الاقتراح.
  - موعد تنفيذ الاقتراح.
- معايير كتابة التقرير البحثي المبدئي والنهائي والذي يتضمن العناصر الأساسية للتقرير. والذي يجب أن يراعي فيه:
  - العناصر الأساسية اللازم توافرها في التقرير البحثي .
  - مراعاة كافة النواحي الشكلية للبحث والتي يتمثل أهمها فيما يلي:
    - النواحي الشكلية المتعلقة بالكتابة والطباعة وجودة الأوراق المستخدمة.
    - مراعاة النواحي المتعلقة بتقسيم البحث الي أجزاء.
    - مراعاة الأصول العلمية في كتابة المراجع والوثائق المستخدمة.

المعايير الثلاثة الخاصة بتقديم البحث للجهات ذات العلاقة وتطبيقه

المعايير المرتبطة بتنفيذ البحث:

وتتمثل معايير التقديم فيما يلي:

- معايير التخطيط لتقديم البحث.
- المعايير المرتبطة بمناقشة البحث .
- معايير الإجابة علي التساؤلات والملاحظات.
- المعايير المتعلقة بوضح التقرير موضع التنفيذ ومتابعة تنفيذه:
  - معايير شرح وتوضيح التقرير البحثى للقائمين على التنفيذ.
  - معايير اختيار آليات المتابعة وتجميع البيانات المتعلقة بتنفيذ البحث.
  - معايير تحليل البيانات واستخلاص النتائج.
  - معايير التعامل مع مشاكل تطبيق البحث.

3/3/1 الدعامة الثالثة: تتعلق بمتطلبات تحقيق وضمان جودة الخطة البحثية.

وتبرز أهمية هذه الدعامة في تحقيق معايير الدقة والموضوعية لضمان ملاءمة مخرجات التقرير البحثي لتحقيق منافع الأطراف ذات العلاقة هذا ويتوقف تحقيق معايير الدقة والموضوعية علي مجموعة من المتطلبات .

التى أهمها ما يلي:

- توافر الثقافة البحثية للإدارة العليا للمؤسسة والقائمين علي اتخاذ القرارات الإدارية بها.
- توافر الثقافة البحثية لدى القائمين على التخطيط لتنفيذ خطة البحث.
- التزام القائمين على اعداد الخطة البحثية وتنفيذها بالمعايير السابقة.
- التزام القائمين علي تنفيذ البحث بالمعايير الاخلاقية مثلا عند جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.
- توافر المقومات المادية والبشرية والمالية اللازمة لإجراء التقارير البحثية.

وفي هذا الخصوص يجب التنويه الي ضرورة وجود معايير محددة لكل مطلب من المطالب السابقة لضمان تحقيق معايير الدقة والموضوعية البحثية السابق الإشارة إليها .

وبعد عرض تلك الحقائق المتعلقة بمنظومة إدارة جودة البحث وبصفة خاصة منظومة التخطيط وتنفيذ النشاط البحثي، مازال التساؤل قائماً ولم يتم الإجابة عليه وهو: ما هي أهم المعايير المتعلقة بالتخطيط للنشاط البحثي سواء بالنسبة لإعداد الخطة العامة أو التنفيذية سداسية الأبعاد؟

وتتم الاجابة علي هذا التساؤل من خلال استعراض تلك المعايير، ولذلك استهدفنا من هذه الوحدة البدء في تحديد معايير أول محور من محاور الخطة العامة سداسية الأبعاد وهي تحديد المشكلة البحثية. ثم نستتبع ذلك بالمعايير التالية:

ويتم تحقيق هدف هذه الوحدة من خلال الاجابة علي التساؤلات التالية:

- ما هي مراحل إعداد وتنفيذ التقارير البحثية؟
- كيف يمكن تحديد مشكلة البحث؟

ويتم الإجابة علي هذا التساؤل من خلال الإجابة علي الأسئلة التالية:

- ما هو المقصود بالمشكلة البحثية؟ وما هي أنواع المشاكل التي يمكن أن تكون موضوعا للبحث؟
- ما هي أهم المعايير التي يجب أن يعتمد عليها الباحث عند تحديد مشكلة البحث؟
- ما أهم الآليات التي يمكن الاعتماد عليها عند تحديد المشكلة في ضوء المعايير السابقة؟
- كيف يمكن استخدام الآليات السابقة في تحقيق معايير تحديد المشكلة؟
- كيف يمكن صياغة المشكلة في شكلها النهائي؟
- كيف يمكن تنمية قدرة الباحث علي تحليل وتشخيص المشكلة محل الدراسة؟

ويدور حديثنا في تلك الوحدة حول الإجابة على تلك التساؤلات :

1- المراحل الأساسية التي يمر بها التقرير البحثي :

بداية نرجو أن يدرك الباحث أن أي بحث يقوم بإعداده يمر بعدة مراحل أساسية.

ويوضح الجدول التالي محتويات ومخرجات كل مرحلة من مراحل التقرير البحثي :

جدول رقم (4)

الإطار العام لمراحل التقرير البحثي

المراحل	محتوي المرحلة	المخرجات
1/1 المرحلة الأولي التخطيط للبحث	1/1/1 التخطيط العام والرئيسي للمحاور السداسية للبحث. وتتضمن تلك المرحلة المحاور التالية: (1) تحديد موضوع البحث (المشكلة) (2) تحديد المتغيرات البحثية. (3) تحديد أهداف البحث. (4) صياغة فروض البحث. (5) تحديد أهمية البحث. (6) تحديد عنوان البحث.	الخطة السداسية للبحث
	2/1/1 التخطيط التنفيذي للخطة العامة للبحث وتتضمن تلك المرحلة المحاور التالية: (1) تحديد نوع ومصادر البيانات المطلوبة للبحث. (2) تحديد أساليب البحث. (3) تحديد أساليب تحليل البيانات. (4) تحديد موضوعات البحث. (5) تحديد حدود البحث.	الخطة السداسية التنفيذية للبحث

تابع جدول رقم (4)

الإطار العام لمراحل التقرير البحثي

المراحل	محتوي المرحلة	المخرجات
	(6) وضع الجدول الزمني لتنفيذ البحث. .... (7) تحديد الخبراء الاستشاريين الذين يتولون تنفيذ البحث ومتابعة تنفيذه. (8) تحديد ميزانية البحث. (الموارد المادية / المالية / البشرية) ملاحظة: سوف نتولى مناقشة البنود الستة الأولي علي أساس أن البندين الأخيرين (7/2، 8/2) بدرجات فقط في الخطة العامة للبحث إذا كان البحث سينفذ من قبل جهة استشارية خارجية أما البنود الستة الأولى فترتبط بالخطة التنفيذية للبحوث العلمية التي تتم داخل المؤسسات العلمية كالجامعات والمراكز البحثية.	• الأهداف وكيفية تحقيق تلك الأهداف. • تعتبر الحالة العامة للبحث بمثابة تكون الخطة السداسية العامة للبحث وخطته السداسية التنفيذية : الخطة العامة للبحث أو مشروع البحث الذي يناقش ويعتمد من المسئولين

تابع جدول رقم (4)

الإطار العام لمراحل التقرير البحثي

المراحل	محتوي المرحلة	المخرجات
2/1 المرحلة الثانية تنفيذ كتابة البحث	وتتضمن تلك المرحلة ما يلي: 1/2/1 جمع البيانات السابق تحديدها. 2/2/1 مراجعة البيانات. 3/2/1 تحليل البيانات باستخدام أساليب التحليل. 4/2/1 استخلاص النتائج. 5/2/1 وضع التوصيات اللازمة. 6/2/1 كتابة البحث في شكله الأولي والنهائي	* التقرير المبدئي للبحث * التقرير النهائي للبحث.
3/1المرحلة الثالثة تقديم البحث ومناقشة وعرض محتوياته علي الجهة المختصة	1/3/1 التخطيط للعرض. 2/3/1عرض وتقديم التقرير. 3/3/1 الرد علي الاستفسارات.	اقتناع الجهات المعنية بالبحث
4/1 المرحلة الرابعة متابعة تطبيق البحث	1/4/1 المتابعة المكتبية عن طريق التقارير. 2/4/1 المتابعة الميدانية عن طريق الزيارات الميدانية والملاحظة الشخصية لمواقع التنفيذ. 5/4/1 علاج مشاكل التطبيق.	مجالات الاستفادة من نتائج البحث

2- تحديد مشكلة البحث نقطة البداية فى التخطيط وإعداد البحث :

إن نقطة البداية في إعداد وتنفيذ البحث – كما أوضحنا سلفا – هى التخطيط للبحث باعتباره النشاط المحوري الذي ترتكز عليه المراحل الأخرى، وعلي ذلك يجب علي الباحث مراعاة المعايير الأساسية للتخطيط للبحث حتى تكون الخطة بمثابة أداة فعالة لإقناع الأطراف المعنية بالبحث أولا ثم تنفيذ المراحل الأخرى بمستوي الجودة المطلوب. وقبل البدء في الحديث عن تحديد المشكلة - المحور الأول من محاور التخطيط البحثي - **يتطلب الأمر في البداية الإجابة على التساؤل التالى :**

ما هي أهمية التخطيط الجيد للتقرير البحثي؟

الجدير بالملاحظة أنه يتحتم على الباحثين عموماً إقناع الآخرين بالموافقة على خطط مشروعاتهم البحثية وهذه قضية حتمية بالنسبة لأي شخص يقوم بالتخطيط لعمله. كما هو الحال بالنسبة للمهندس أو المعماري أو مخطط المدن أو العالم أو السياسي أو المؤلف أو الصناعي أو عضو الهيئة التشريعية. أو الباحث في مجال العلوم الاجتماعية ومنها الادارة.

وتبرز أهمية الدقة في طريقة عرض الأفكار أو خطط العمل، لأن الأشخاص الذين يسمح منصبهم بقبول أو رفض الاقتراحات – لديهم وظيفة رقابية يمارسونها نيابةً عن المؤسسة أو التنظيم الذي يمثلونه. ومن المفهوم أنه يتم ممارسة هذه الوظيفة الرقابية بما يتوافق مع أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة أو التنظيم. ومن ثم فإن هذا هو المسار الذي يجب أن تمر به الأفكار وعلي ذلك فإنها إما تقبل أو ترفض وفقا لتوافقها مع معايير المؤسسة (السياسات، والأهداف.... الخ) فالباحث الذي على وشك إعداد اقتراح رسالة بحثية لتقديمها إلى الجهة المعينة بالبحث، مثلاً إلى لجنة معينة من أعضاء هيئة التدريس للإشراف على المشروع، فمن المفترض قيامه بإتباع إجراءات ملائمة فيما يتعلق باختيار المشكلة مثل مراجعة الكتابات المرتبطة بالموضوع، وإجراء الدراسات الاستطلاعية لاستكمال الجوانب المختلفة المرتبطة بالموضوع وأخيراً تحديد المشكلة التي يعتقد ملاءمتها للدراسة.

ومن المفروض قبل تجاوز هذه المرحلة الدراسية فإنه في حاجة أيضا أن يطور منظوره للمشكلة. ويستلزم ذلك توضيح مفاهيم الدراسة ممثلة في: لماذا وكيف ستسير الدراسة؟ وعلاوة على ذلك، يجب أن يتوافر لدي الباحث استعداد للدفاع عن الاقتراح بطريقة مقنعة. ويتطلب ذلك إعداد خطة متماسكة بطريقة فعالة لتوصيلها إلى هؤلاء الذين سيراجعونها بطريقة موضوعية. وعند هذه النقطة يجب ملاحظة أن من هؤلاء الذين يقدم إليهم مشروع البحث غير متخصصين بشكل دقيق في موضوع الدراسة.

وعلي ضوء ما تقدم هناك حاجة لإعداد خطة البحث بحيث تمكن من فهم المشكلة والإجراءات البحثية المستهدفة، ليس فقط للباحث ولكن أيضاً لكل عضو من أعضاء اللجنة التي يقدم إليها مشروع البحث أو خطة البحث.

ومن الأخطاء الفادحة أن يعد بعض الباحثين خطة موجزة على أمل قيام الآخرين بمساعدته في استكمال التفاصيل الرئيسية وخاصة بعد الموافقة على مشروع الخطة. لذا يستلزم الأمر ضرورة فحص ودراسة مشروع أو خطة البحث بدقة من قبل الجهات المعينة بالبحث لاكتشاف الأخطاء في الخطة المقترحة ورفضها باعتبارها غير سليمة إذا لم توجد أسباب لقبولها.

ويترتب علي ذلك ضرورة سعى الباحث إلى جعل مشروع الخطة مقنعاً، وثم التفكير فيه جيداً وأن أهدافه واضحة والإجراءات البحثية واضحة والا يجب ترك المشروع بالكامل وعدم التفكير فيه.

كما تبرز أهمية الارتقاء بمستوى جودة خطة البحث نتيجة استخدامها من قبل الباحث في تنفيذ البحث. فلو تصورنا معاً كيف يستطيع باحث أن يجرى بحثاً بدون وجود خطة أو بوجود خطة ذات مستوى جودة منخفض.؛ **فالنتيجة الحتمية لذلك هي واحد أو أكثر من النتائج التالية:**

- تضييع جزء كبير من الوقت وما يستتبعه من إنفاق أموال دون الوصول إلى تحقيق الهدف المطلوب.

- توقف الباحث بعد فترة من بدء البحث نتيجة عدم وضوح الرؤية البحثية أمام الباحث من حيث المشكلة والأهداف وأساليب الدراسة وغيرها.
- إن إجراء البحوث العلمية بدون خطة محددة أو بخطة ذات جودة منخفضة يؤدى بالتبعية إلى عدم الاستفادة كلية من البحث العلمي في علاج المشاكل الإدارية وغيرها.

وعلي ذلك يتحتم علي الباحث ضبط جودة التخطيط للنشاط البحثي بداية من تحديد المشكلة والتي تمثل العنصر المحوري في الخطة البحثية.

والآن ما هو مفهوم وأنواع المشاكل البحثية، وما هي المعايير التي يجب الالتزام بها عند تحديد المشكلة؟ وكيف يمكن تحديد المشكلة؟ وما هي آليات تحديدها؟ إن الإجابة علي هذه التساؤلات هي موضوع حديثنا في هذه الوحدة.

1/2 مفهوم وأنواع المشاكل البحثية

يمثل تحديد مشكلة البحث نقطة البداية، بل الركيزة الأساسية التي ترتكز عليها محاور الخطة العامة والتنفيذية. وإن الخروج من دائرة التحيز الشخصي أو عدم الدقة والموضوعية في تحديد المشكلة يدعونا الي تزويد الباحثين بالثقافة البحثية المتعلقة بتحديد المشكلة البحثية والتي تدور حول مفهوم المشكلة البحثية وأنواعها ومعايير تحديد المشكلة وآليات تحديدها. وسوف نتناول مناقشة تلك القضايا علي التوالي. ونبدؤها بتحديد مفهوم وأنواع المشاكل البحثية:

تتمثل المشكلة عموماً في التباين أو الانحراف أو عدم التوازن بين الوضع المستهدف والوضع الفعلي The problem is an Situation Gap exists between the actual and the desired States وبالتالي فهي نتيجة غير مرغوبة أو غير مستحبة.

وباختصار فإن المشكلة عبارة عن تساؤل يدور في ذهن الباحث حول موضوع أو موقف يحتاج إلى تفسير الفجوة (الانحراف) بين المعايير المستهدفة، سواء كانت معايير عملية أم موضوعة من قبل الإدارة أو أى جهة رقابية أو تشريعية.

ويتضح مما سبق أن التعرف على هذا الانحراف (الفجوة) ومن ثم تفسيره وتحليله إنما يتطلب ضرورة :

- التعرف على المعايير المستهدفة.
- التعرف على الأداء الفعلى.

أما عن المشاكل التي يمكن أن تواجه المدير في أي موقع من مواقع العمل في المؤسسة فهي متعددة. وفيما يلي عرض لأهم أنواع المشاكل طبقًا لأسس التصنيف التالية :

1/2 من حيث وضوح وغموض الموقف أو المشكلة :

1/1/2 هناك بعض المواقف تكون ظاهرة وتعلن عن نفسها وتشير إلى وجود مشكلة حقيقية تستدعى ضرورة التصدي لها ودراستها. وفى هذا النوع من المواقف نجد أن إحساس الباحث بالمشكلة لا يحتاج إلى جهد كبير لأن المشكلة تعلن عن نفسها بما تفرزه من آثار غير مرغوب فيها.ومثل هذه المشاكل لا تعتبر غامضة Unambiguously Identified بل محددة وتم التعرف عليها جيداً Defined Well.

ومن الأمثلة علي المشاكل المحددة تحديداً دقيقاً Well – Defined

- كيف أسهم نظام المعلومات فى اتخاذ القرارات ؟
- إلى أى مدي تعتبر الحملة الإعلامية الجديدة ناجحة في تحقيق الأهداف التي تسعي إليها ومن تلك الأهداف على سبيل المثال: خلق انطباع جيد عن منتجات المؤسسة لدي العملاء.
- كيف أسهمت العبوة الجديدة في زيادة مبيعات المنتج ؟
- هل أسهمت الرسالة الإعلانية الجديدة في دعم إعادة الطلب علي المنتج ؟
- ما مدي تأثير كل من السعر والجودة علي تقييم العملاء للمنتج ؟
- ما مدي تأثير آليات الرقابة علي زيادة فاعلية وظيفة الرقابة ؟
- هل أسهم الاستثمار في التطور التكنولوجي فى زيادة الإنتاجية نتيجة هذا الاستثمار الجديد ؟
- هل أسهمت التوسعات في العمليات الإنتاجية في دعم الموقف التسويقي للمؤسسة في السوق ؟

(2) هناك بعض الظواهر أو الأعراض الواضحة وتعلن عن نفسها ولكن أسبابها غير محددة. ما المطلوب إذن فى هذه الحالة ؟

دراسة تلك الظواهر للتعرف علي أسبابها، أي تحديد المشاكل التي أدت اليها، ومثال ذلك :

- انخفاض مستوى أداء العاملين.
- وجود شكوى من المستفيدين من الخدمات التى تقدمها بعض المؤسسات... إلخ.

وهذه المواقف هى بمثابة ظواهر تعلن عن نفسها وتحتاج إلى تحديد المشاكل والأسباب التي أدت إليها.

(3) مواقف تكون فيها المشاكل مستترة، اى مواقف ليس ظاهرها كباطنها، فهى اشبه "بالنار تحت الرماد" وأقرب مثال عليها سلوك العاملين الذين يتظاهرون بالتفاني في العمل إلا أن باطن سلوكهم عكس ذلك وهذه أصعب أنواع المشاكل الإدارية.

(4) مواقف، أو مشاكل على خلاف النوعين السابقين، وفى هذا النوع المواقف لا تتعلق بمشكلات ظاهرة أو مستترة، وإنما تتعلق بالبحث عن احتمالات التحسين والتجديد، والبحث عن فرص جديدة لتحسين موقف الإدارة أو المؤسسة ... ومثال ذلك:

البحث عن آليات جديدة لتحقيق درجة عالية من رضا العميل الخارجي مما ينعكس علي تحقيق أهداف المؤسسة، على دعم الرأي العام للمنتجات التي تقدمها.

وبعبارة أخري فالمشكلة هنا لا تعني بالضرورة أن هناك شيئا خطيراً قد حدث مع الحل الذي أخذ بشأنها حالياً لكنها تحتاج إلى تصحيح بعض الأوضاع وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

فقد ترتبط المشكلة هنا ببساطة بالاهتمام بقضية معينة تبحث عن الإجابات الصحيحة للمساعدة في تحسين حل حالي، ومن ثم تعرف المشكلة هنا بأنها :

أي موقف يتضمن فجوة بين الأوضاع الحالية والمثالية المرغوبة ".

2/1/2 من حيث المجال المعرفي :

ويمكن ايضاً ان تكون المشكلة بمثابة :

- حالة واضحة Clear ومحددة Precise وضيقة النطاق Succinct Statement.
- وإما تكون ممثلة في كيفية تطبيق مبادئ علمية علي مشكلة في الواقع العملي أي تطبيق الأسس العلمية لإيجاد حل يمكن تطبيقه في الواقع العملي.
- وإما أن تتعلق بسؤال أو قضية علمية تحتاج إلى دراسة وتحليل للوصول إلى تأصيل علمي أي إيجاد إجابة لهذا السؤال أو حل لتلك القضية العلمية. وطبقاً لهذا النوع من المشاكل فإنها قد تتعلق بـ :

1/2/2 مشاكل الأعمال الحالية والتي يبحث المدير عن إيجاد حلول تطبيقية لها.

2/2/2 الحلول التي قد لا يتولد عنها أي مشاكل حالية، ولكن المدير يشعر أن هناك مجالاً أوسع للتحسين.

3/2/2 بعض المجالات المنهجية الواضحة التي تحتاج إلى بناء نظرية أفضل.

4/2/2 المواقف التي يحاول الباحث فيها الإجابة علي تساؤل بحثي ميدانيا ذى علاقة بقضية علمية معينة.

ويمثل البند الأول والثاني بحوثاً تطبيقية والثالث والرابع بحوثاً اساسية.

3/2 من حيث الزمن: تقسم المشاكل حسب الزمن إلى:

1/3/2 مشاكل تتعلق بالماضى (القريب) للاستفادة من دراستها فى علاج مشكلات مستقبلية.

2/3/2 مشاكل متعلقة بالحاضر لعلاج مشاكل تواجهها المؤسسة ويعرف هذا الأسلوب بمدخل رد الفعل Reactive approach.

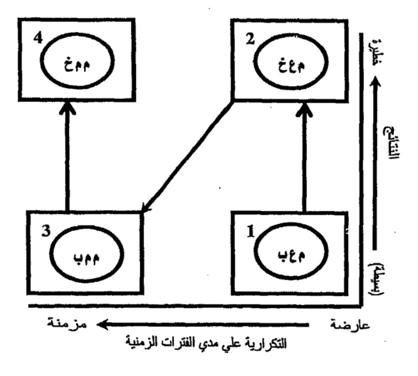
3/3/2 مشاكل متعلقة بالمستقبل حيث يتم التنبؤ بالمشاكل المتوقعة ووضع الحلول لمواجهتها ويعرف هذا المدخل باسم مدخل المبادأة **Proactive approach**.

4/1/2 ومن حيث التكرارية والنتائج المترتبة على المشاكل :

(1) فمن حيث التكرارية تنقسم المشكلات إلى مشكلات عارضة وأخرى مزمنة.

(2) ومن حيث النتائج تنقسم المشاكل إلى مشكلات ذات نتائج خطيرة وأخرى ذات نتائج بسيطة يمكن التغاضى عنها أو تحملها.

ويوضح الشكل التالى المشاكل التى يمكن أن تواجه المؤسسات المختلفة وفقاً للتكرارية والنتائج المترتبة عليها.



شكل رقم (18)

أنواع المشاكل طبقاً للتكرارية والنتائج

يتضح من الشكل السابق ما يلى:

ان هناك أربع مشاكل وفقا للتكرارية والنتائج المترتبة علي تلك المشاكل وهي:

(1) مشكلة عارضة ذات نتائج بسيطة (م ع ب).

(2) مشكلة عارضة ذات نتائج خطيرة (م ع خ) وعدم مواجهة تلك المشكلة قد يؤدي الى :

(3) مشكلة مزمنة ذات نتائج بسيطة (م م ب) وعدم مواجهة تلك المشكلة قد يؤدي الى :

(4) مشكلة مزمنة ذات نتائج خطيرة قد تتحول إلى أزمة Crisis وإذا أهملت تحولت إلى معضلة (م م خ). ومن ثم يصبح حل تلك المشكلة في غاية الصعوبة إن لم يكن من المستحيل حلها.

ويوضح الجدول التالي عرضاً تفصيلياً لهذه المشاكل.



جدول رقم (5)

المشاكل التي تواجه المؤسسة حسب تكرارها والنتائج المترتبة عليها

م ع ب	=	تعتبر المشاكل من هذا النوع عارضة بسيطة يمكن تحملها في المراحل القصيرة، لكنها تمثل إنذاراً أو عرضاً لمشكلات أخرى في المستقبل. ويرتبط هذا النوع من المشاكل بنوع معين من المديرين وهو المدير الذى يتنبأ بوقوع المشكلة، ويراقب هذا النمط من المديرين هذا النوع من المشكلات ويستخدمها كإنذار مبكر ويحاول معالجتها قبل أن تتفاقم وهذا هو النوع المثالي في مواجهة المشكلات. هناك نمط آخر من المديرين وهو الذي يتجاهل مثل هذه الأعراض حتى تتحول في النهاية إلى مشاكل مزمنة يصعب مواجهتها.
م ع خ	=	تعتبر المشاكل من هذا النوع مشاكل عارضة ذات نتائج خطيرة يمكن تحمل نتائجها في الأجل القصير لكنها ستتفاقم في المستقبل (الأجل الطويل) ويرتبط هذا النوع من المشاكل بالمدير الذى يضع أولويات لحل المشكلات، حيث لا يهتم بمشكلات النوع الأول بل يهتم فقط بمشكلات من النوع الثانى ويضع لها أولويات حسب درجة أهميتها ويعاب على هذا النمط تأجيل المشكلات مما قد يؤدى إلى تفاقمها.
م م ب	=	تعتبر المشاكل من هذا النوع مشاكل مزمنة لكنها ذات نتائج بسيطة؛ وهى ناتج إهمال النوع الأول والثاني، وتأخذ وقتاً طويلاً من وقت المدير على حساب الأنواع الأخرى من المشاكل، ويرتبط هذا النوع من المشاكل بالمدير الذى ينتظر لحين وقوع المشكلات أى عدم الاهتمام بالمشكلات إلا بعد وقوعها أى الانتظار حتى وقوع المشكلة مما قد يؤدى إلى سيطرة المشكلة على وقت المدير وبالتالي إهمال المشكلات من النوع الأول والثاني.
م م خ	=	تعتبر المشاكل من هذا النوع مشاكل مزمنة ذات نتائج خطيرة وهى تمثل أزمة حقيقية للمدير ويرتبط هذا النوع من المشكلات بالمدير الذى يتجاهل المشكلات ويترتب على ذلك تحول جميع مشكلات هذا المدير إلى أزمات يصعب علاجها.

ومن حيث تكلفة علاج المشكلات والعائد المحقق من العلاج: نجد أن تكلفة علاج المشكلات تتزايد وتقل احتمالات نجاح حلها كلما انتقلنا من المربع رقم (1) إلى المربع رقم (2) ومن المربع رقم (2) إلى المربع رقم (3) ومن المربع رقم (3) إلى المربع رقم (4) وهكذا حتى نجد أن النوع الرابع يتطلب تكلفة باهظة وانخفاض احتمالات النجاح في حلها إلى أقل حد ممكن.

5/1/2 أنواع المشاكل من حيث النطاق :

وهنا تقسم المشاكل إلى مشاكل رئيسية وأخري فرعية:

ويمكن التفرقة بين المشكلة الرئيسية (الحقيقية) والمشاكل الفرعية باختبار أثر كل منها، فالمشكلة الرئيسية هي التي يترتب على حلها اختفاء كل أو معظم ظواهر وأعراض المشكلات الأخرى.

أما المشكلة الفرعية فهي التي يترتب على حلها اختفاء آثارها الذاتية مع بقاء المشكلات الأخرى كما هي عليه.

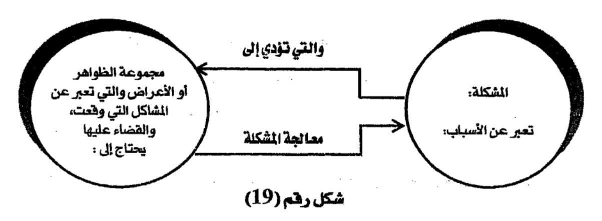
خلاصة القول:

تلك هي المواقف التي من خلالها يستشعر أو يحس الباحث أو المدير بوجود مشكلة معينة والتي تجعله يبحث عن الأسباب الرئيسية والحقيقية وراء وجودها، ومن ثم تشخيصها التشخيص السليم والبحث عن العلاج المناسب لها. وفي جميع الأحوال يجب علي الباحث أو القائم بالدراسة مراعاة ما يلي:

- عدم الخلط بين الأنواع السابقة من المشاكل لأن الخلط بينهما يجعل التشخيص والتعرف علي الأسباب الحقيقية للمشاكل امراً صعباً بل مستحيلا في بعض الأحيان.
- عدم الخلط بين الظواهر والأعراض أو بين المشاكل الحقيقية التي أدت إلى هذه الأعراض.

فالظاهرة هى النتيجة التى يكون سببها الجذرى والأصلى المشكلة الحقيقية التى يجب البحث عنها. وبذلك تكون هناك علاقة سببية بين الظاهرة والمشكلة. ويكون البحث موجهاً نحو معرفة المشكلة الحقيقية (السبب للنتيجة التى أمامنا وهى الظاهرة). والمشكلة هنا تكون بمثابة واحد أو أكثر من الأسباب المحتملة لحدوث الظاهرة.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الظاهرة والمشكلة:



شكل رقم (19)

العلاقة بين المشكلة والظاهرة

على سبيل المثال إذا كانت إحدى الوزارات ... أو الهيئات ... تعانى من ارتفاع معدل الغياب بها، فإن المشكلة الأساسية قد لا تتمثل فى ارتفاع معدل الغياب ذاته، **ولكنها تكمن أو تتمثل فى ما هى الأسباب الحقيقية وراء ارتفاع هذا المعدل؟ فهل ترجع هذه الظواهر إلى :**

- عدم فاعلية نظام الحوافز.
- أو سوء العلاقة بين الرئيس والمرءوسين.
- أو سوء العلاقة بين العاملين أنفسهم.
- أو إلى عدم ملاءمة طبيعة العمل..... الخ ؟

فقد ترجع هذه الظاهرة إلى سبب واحد من تلك الأسباب أو أكثر. وإذا كانت المشكلة تتمثل في عدم فاعلية نظام الحوافز فإنه يثار عديد من التساؤلات حول هذه المشكلة.

ما هى أسباب انخفاض كفاءة نظام الحوافز؟

وهنا لابد من تحديد الأسباب التي أدت إلى عدم فاعلية نظام الحوافز.

4- معايير تحديد المشكلة البحثية (الفجوة البحثية) :

بداية يجب أن نؤكد على أنه عند البدء فى تحديد المشكلة البحثية يجب التعرف على أهم المعايير التى يجب الالتزام بها عند تحديد المشكلة. حيث يجب على الباحث عند اختيار وتحديد مشكلة البحث أن يلتزم بمجموعة من المعايير حتى يتمكن من بلورة وتحديد المشكلة بشكل محدد وواضح وقابل للقياس . وبمعنى آخر تحديد الفجوة البحثية وتتمثل هذه الفجوة فى الفرق بين المستهدف - سواء كان ممثلاً فى الأسس العلمية المرتبطة بموضوع البحث أو فى ما وضعته إدارةالمؤسسة من أداء مستهدف - وبين المنظور العملى أو الفعلى .

وهنا قد يتساءل البعض عن العلاقة بين تلك المعايير وقدرة الباحث على بلورة وتحديد المشكلة البحثية بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس. وهنا نقول أن مصدر تلك العلاقة هو إدارة جودة التقرير البحثى فى مراحله المختلفة ، ومنها تحديد وبلورة المشكلة فى مرحلة التخطيط للبحث. حيث يتم التوصل إلى هذا الهدف وهو بلورة المشكلة من خلال استخدام أساليب وأدوات بحثية ملائمة، وأن استخدام تلك الأساليب إنما يساهم فى تحقيق المعايير التى يجب الالتزام بها عند تحديد المشكلة، خاصةً أنه يتحتم استخدام تلك الأساليب فى إطار المعايير العلمية الخاصة بكل منها.

ومن أهم تلك الأساليب التى يمكن الاستعانة بها فى تحديد المشكلة :

- الأسلوب المنهجى الذى يتبع فى تحديد وبلورة المشكلة.
- الآليات والأدوات البحثية التى تستخدم فى تحديد المشكلة فى إطار الأسلوب أو المنهج السابق .

هذا ويوضح الشكل التالى هذه العلاقة.

• الأسلوب المنهجى لتحديد المشكلة

الأساليب البحثية لتحديد المشكلة

أدوات تحديد المشكلة فى إطار الأسلوب المتهجى (الدراسة الاستكشافية) الدراسات السابقة

مؤشرات تحقيق معايير تحديد المشكلة

بلورة وتحديد المشكلة كهدف (متغير تابع)

مؤشرات تحقيق معايير تحديد المشكلة

توجيه الباحث لإتقان وضبط أداء وتنفيذ الأساليب البحثية المتعلقة بتحديد المشكلة بما يتوافق مع المعايير المطلوبة لتحديد المشكلة (متغير وسيط)

شكل رقم (20)

العلاقة بين تحديد المشكلة البحثية ومعايير وأدوات تحديدها

والآن ما أهم المعايير التى يجب الالتزام بها عند تحديد المشكلة ؟ وما أهم الأساليب البحثية التى يمكن الاعتماد عليها لتحقيق تلك المعايير ؟

تمثل الإجابة على تلك التساؤلات موضوع حديثنا الآن.

1/4 معايير تحديد المشكلة البحثية :

تعتبر المعايير البحثية بمثابة بؤرة التركيز الأساسية التي يجب أن يعتمد عليها الباحث عند تحديد واختيار مشكلة البحث. وتظهر أهمية هذه المعايير بصفة خاصة عندما تكون هناك حرية للباحث في اختيار مشكلة الدراسة[1]. وقد أمكننا من خلال خبراتنا السابقة فى مجال البحث العلمى سواء فى إعداد البحوث و الدراسات العلمية والاستشارية أم مناقشة البحوث العلمية أن نتوصل إلى مجموعة من المعايير التى يوضحها الجدول التالى :

جدول رقم (6)

معايير جودة تحديد المشكلة البحثية

المعيار	الهدف من الالتزام بالمعيار	مؤشرات قياس المعيار (أمثلة)
(1) ملاءمة مشكلة البحث مع خبرة الباحث وقدراته وإمكانياته البحثية والعلمية	التوصل إلى نتائج: • واقعية. • عملية وقابلة للتطبيق. • محددة. • تتفق مع المشكلة محل الدراسة	• مدي اتفاق مشكلة البحث مع التخصص. • مدي اتفاق مشكلة البحث مع الخبرات الوظيفية. • مدي اتفاق مشكلة البحث مع الإمكانيات المادية والمالية.

(1) تمثل هذه المعايير أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للبحوث الفردية- سواء التي تتم من قبل الباحثين الأكاديميين أم الباحثين في المؤسسات المختلفة- وبالنسبة للبحوث الجماعية والتي تتم من خلال البحوث الاستشارية الإدارية الخارجية. فالأمر قد يبدو أنه لا حاجه لهذه المعايير طالما أن الدراسة تتعلق بإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسة بالكامل. ولكن حتى في ظل هذا النوع من البحوث فإن الاعتماد علي هذه المعايير يصبح ملحاً أيضا لأن إعادة الهيكلة لا تتم بشكل إجمالي ولكن تتم من خلال تحديد وتشخيص المشاكل كل علي حده وإيجاد الحلول لكل منها. وبالتالي فتلك الدراسات الجماعية في حاجة أيضاً إلي الأخذ بهذه المعايير باعتبارها عناصر جودة تحديد المشكلات الإدارية.

تابع جدول رقم (6)

معايير جودة تحديد المشكلة البحثية

المعيار	الهدف من الالتزام بالمعيار	مؤشرات قياس المعيار (أمثلة)
(2) الأهمية العلمية والعملية لمشكلة البحث (الأصالة)	مساهمة البحث في: • تطوير الثقافة العلمية المرتبطة بمشكلة البحث محل الدراسة (بالنسبة للبحوث الأكاديمية) • تطوير وتحسين مستوي كفاءة وفاعلية المؤسسة من خلال دراسة المشكلة محل الدراسة.	• مدي مساهمة مشكلة البحث في تطوير المنظور العلمي للموضوع فى إطار الدراسات السابقة. • مدي أهمية المشكلة في تطوير الأداء بالمؤسسة من واقع الدراسة الاستطلاعية
(3)البعد عن المشكلات متسعة الأبعاد	المساهمة في تحقيق النتائج التالية: التوصل إلى نتائج محددة في شكل برامج عمل محددة عند معالجة المشكلة المرتبطة بموضوع البحث، والبعد عن التوصيات العامة (الهلامية) بحيث يتضمن هذا البرنامج العناصر التالية: • الإجراءات التنفيذية. • مواعيد التنفيذ. • المسئولين عن التنفيذ. • متطلبات التنفيذ. • إعطاء المشكلة الوقت الكافي لدراستها من كافة أبعادها. • عدم ترك المشكلة الخاصة بالموضوع بدون حل. • التعمق في دراسة المشكلة المرتبطة بالموضوع.	• مدي واقعية توصيات الدراسة المرتبطة بمشكلة موضوع البحث • مدي قابلية التوصيات للتطبيق • الوقت المستغرق في دراسة المشكلة. • أسلوب معالجة المشكلة المرتبطة بالموضوع (السطحية أو العمق). • منهجية حل المشكلة المرتبطة بالموضوع. هذا ويمكن الاستفادة من خطوات تحديد المشكلة موضع البحث (سوف ترد فيما بعد هذه الخطوات حتى يمكن تجنب اختيار موضوع متسع الأبعاد).

تابع جدول رقم (6)

معايير جودة تحديد المشكلة البحثية

المعيار	الهدف من الالتزام بالمعيار	مؤشرات قياس المعيار (أمثلة)
(4) توثيق مشكلة البحث وجدواها البحثية بالأدلة والبراهين.	المساهمة في تحقيق النتائج التالية: • البعد عن تصيد الأخطاء والادعاءات غير الموضوعية (التحيز الشخصي في تحديد المشاكل. • التخلص من اعتقادات بعض الباحثين بوجود مشاكل نتيجة التأثر ببعض المعلومات والآراء الشخصية. التخلص من الاعتقادات الخاطئة من أن المشاكل المرتبطة بالموضوع تكرار لمشاكل سابقة.	• مدي وجود أدلة وبراهين علي أهمية مشكلة البحث وجدواها • مدي الاعتماد علي أدلة غير موثقة (الإشاعات مثلا). • الآليات التي اعتمد عليها الباحث في تحديد المشكلة. • مدي تأثر الباحث بالمعلومات والآراء الشخصية.
(5) وضوح المشكلة ونوعها	• ضمان عدم الخلط بين القضايا البحثية. • ضمان التعرف على نوع وخصائص مشكلة البحث ومن ثم استخدام الأسلوب الملائم لدراستها. • عدم ترك المشكلة بدون دراسة. • التوصل إلى الأسباب الحقيقية للمشكلة.	• مدى تحديد نوعية المشكلة. • مدى ارتباط عنوان البحث بالمشكلة. • مدى ارتباط المشكلة بمتغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة). • وضوح التعبير عن مشكلة الدراسة سواء فى شكل تساؤل أم عبارات وصفية. • ارتباط المشكلة بأهداف وفروض البحث.

تابع جدول رقم (6)

معايير جودة تحديد المشكلة البحثية

المعيار	الهدف من الالتزام بالمعيار	مؤشرات قياس المعيار (أمثلة)
(6) تكامل مشكلة الدراسة مع الدراسات الأخرى. بمعنى ألا تكون المشكلة قد سبق دراستها إلا في بعض الاستثناءات (سوف نشير إليها فيما بعد)	لضمان عدم تكرار الدراسة للدراسات الأخرى ومن ثم تضييع الوقت والجهد. بمعنى آخر ضمان تكامل البحوث العلمية والتطبيقية.	• مدى وضوح العلاقة بين مشكلة البحث والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع • تحديد الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
(7) الملاءمة الزمنية لمشكلة البحث (ألا يتعلق موضوع البحث بالماضي أو المستقبل البعيدين).	لضمان التوصل إلى نتائج: • واقعية تعكس الظروف والأوضاع السائدة. • مفيدة وتعالج مشكلات متوقعة في المستقبل القريب	• مدي ملاءمة الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة سواء في الماضي أم المستقبل

وبعد استعراض أهم المعايير التى يجب الالتزام بها عند تحديد وبلورة المشكلة يبقى التساؤل وهو: كيف يمكن تحقيق تلك المعايير؟

إن تحقيق تلك المعايير إنما يتم من خلال : **الأسلوب المنهجى فى تحديد المشكلة ثم الأساليب البحثية التى يمكن الاعتماد عليها فى تطبيق هذا الأسلوب المنهجى.**

من هذا المنطلق فإننا سوف نتولى الآن عرض للأسلوب المنهجى والأساليب البحثية لتطبيقه..

2/4 الأسلوب المنهجي لتحديد وبلورة مشكلة البحث :

حتى يتمكن الباحث من التحديد الدقيق للمشكلة فى إطار المعايير السابقة وبلورتها فى شكل محدد يتفق وإمكانيات الباحث وقدراته وخبراته، وأيضاً التوصل إلى نتائج محددة بشأنها طبقاً للمعايير السابقة لابد أن يلتزم بمنهج علمى. ويعرف هذا المدخل بالمدخل متعدد النطاق Multi-Scope Approach حيث إن استخدام هذا المدخل يفيد فى تضييق نطاق المشكلة حتى تكون محددة الأبعاد، ومن ثم يمكن السيطرة عليها بما يُمكن من التوصل إلى حقائق معرفية جديدة حول تلك المشكلة. ومن ثم يعتبر هذا المدخل عاملاً جوهرياً فى تطبيق المعايير السابق الإشارة إليها خاصة فى حالة اتساع نطاق المشكلة والتعبير عنها فى شكل مجموعة من الظواهر.

هذا ويركز هذا المدخل على تضييق نطاق المشكلة من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلى :

1/2/4 اختيار موضوع أو مجال الدراسة : (Broad Problem) يعتبر اختيار موضوع البحث نقطة البداية الحقيقية فى تحديد المشكلة.

وقد يتساءل البعض عن كيفية اختيار موضوع البحث فى إطار المعايير السابقة والخاصة بمشكلة البحث. إنه يمكن اختيار موضوع البحث من خلال الالتزام بالخطوات التالية :

(1) وضع قائمة بمجموعة من المجالات الأساسية أو الموضوعات. يراعي في تحديدها بعض المعايير الأساسية مثل الأهمية العلمية والعملية وتناسق المجالات مع خبرة وإمكانيات الباحث.

أي أنه يمكن للباحث (خاصة فى حالة حريته فى اختيار البحث) أن يضع مجموعة من المجالات أو الموضوعات واسعة النطاق تكمن فيها مشكلة بحثية معينة. ومن أهم هذه المجالات أو موضوعات الدراسة على سبيل المثال:

- عدم فاعلية الوضع التنظيمي Organizational Setting الذي يحتاج إلى البحث عن الأسباب والحلول لرفع الفاعلية التنظيمية.

- مستوى جودة أداء إدارة الموارد البشرية.
- مستوى جودة أداء الإدارة المالية.
- مستوى جودة أداء الإدارة التسويقية.
- انخفاض مستوى جودة أداء إدارة اللوجستيات.
- وفي مجال البحوث الأساسية، القضايا العلمية Conceptual Issue التي تحتاج إلى تطوير وتحسين لإدراك وفهم بعض الظواهر Certain phenomena. المتعلقة بها.
- بعض التساؤلات البحثية Research questions والتي تحتاج إلى الإجابة عليها ميدانيا Empirically.

(2)وبعد أن يقوم الباحث بتحديد المجالات أو الموضوعات البديلة الواسعة للمشكلة البحثية أى بعد الانتهاء من إعداد قائمة الموضوعات أو المجالات الأساسية البديلة، يقوم بعد ذلك باختيار أحد هذه المجالات أو الموضوعات لتكون مجال دراسته. وعند اختيار هذا المجال يجب أن تتم عملية الاختيار في ضوء المعايير السابق الإشارة إليها والمتعلقة بالأهمية العلمية والعملية لموضوع البحث وقدرات وإمكانيات الباحث البحثية والعلمية، وأيضا تكامل الموضوع مع الدراسات الأخرى للموضوع نفسه وهكذا.

2/2/4 بعد اختيار المجال أو الموضوع الرئيسى للدراسة فى ضوء المعايير السابقة يتم تحديد أهم الموضوعات الفرعية لهذا الموضوع الذى تم اختياره. فلو اختار الباحث على سبيل المثال رفع مستوي جودة أداء منظومة إدارة الموارد البشرية كمجال أو موضوع للبحث فإن أهم الموضوعات الفرعية لهذا المجال تتمثل فيما يلي:

- تصميم الهياكل التنظيمية والوظيفية.
- توصيف وتقييم الوظائف.
- تخطيط المسارات الوظيفية.
- تخطيط القوي العاملة.

- تحديد هيكل الأجور والمرتبات.
- تصميم نظم اختيار وتعيين الأفراد.
- تصميم نظم تقييم أداء العاملين.
- تصميم نظم تحفيز العاملين وهكذا...... الخ.

وبعد تحديد الموضوعات الفرعية للمجال أو الموضوع الذى تم اختياره يقوم الباحث باختيار أحد هذه المجالات الفرعية فى ضوء المعايير السابقة أيضاً مثل الأهمية العلمية والعملية وإمكانيات وخبرة الباحث وغيرها من المعايير السابق الإشارة إليها وبعد اختيار هذا الموضوع الفرعى، ينتقل الباحث إلى الخطوة التالية وهى:

3/2/4 إعداد قائمة بالموضوعات الدقيقة للموضوع الفرعى الذى تم اختياره. فلو اختار الباحث علي سبيل المثال موضوع تخطيط القوي العاملة فإن أهم الموضوعات الدقيقة لهذا الموضوع تتمثل في:

- أساليب تقدير حجم الطلب علي العمالة.
- أساليب تقدير حجم المعروض المتوقع من العمالة.
- أساليب تقدير حجم الفجوة بين الطلب والعرض.
- قرارات علاج الفجوة بين الطلب والعرض.

وبعد تحديد الموضوعات الدقيقة للموضوع الفرعى الذى تم اختياره ينتقل الباحث إلى الخطوة التالية وهى:

4/2/4 اختيار موضوع دقيق من بين الموضوعات الدقيقة للموضوع الفرعي. وباختيار هذا الموضوع يكون الباحث في مركز يسمح له بتضييق نطاق المشكلة من النطاق الواسع العريض إلى نطاق محدد، ثم تحديد القضايا المرتبطة بها بشكل محدد، بما يساعد علي تحديد المشكلة.

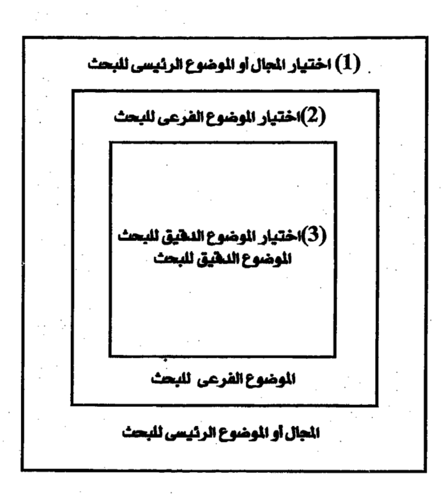
هذا ويتم اختيار هذا الموضوع الدقيق علي ضوء المعايير السابقة ومن أهمها:

- نقاط الضعف التي يتضمنها هذا الموضوع.
- أهمية علاج نقاط الضعف السابقة في تحقيق نتائج ذات قيمة عملية وعلمية.
- اتفاق هذا الموضوع مع قدرات وإمكانيات الباحث وخبراته.

هذا وقد يدور الموضوع الدقيق للبحث حول بعض التساؤلات ومن أهمها :

- ما أسباب عدم تحقيق الفاعلية المتوقعة للبرامج التدريبية Ineffective Anticipated ؟
- ما هى أسباب عدم تقدم مجموعات معينة من العاملين فى المؤسسة فى مساراتهم الوظيفية ؟
- ما أسباب عدم التوازن بين التدفقات النقدية والخارجية مع التدفقات الداخلية؟
- ما أسباب عدم استخدام المديرين لنظام المعلومات الذى تم إنشاؤه فى المؤسسة؟ .
- ما المشاكل التى خلقها استخدام نظام مرن لساعات العمل أكثر من المزايا التى حققها ؟
- ما أسباب عدم إدراك النتائج المتوقعة للاندماج الحديث Recent Merger لبعض الوحدات أو المؤسسات ؟
- ما أسباب عدم فعالية الرقابة على المخزون ؟
- ما أسباب فشل إنشاء نظام المعلومات ؟
- ما أسباب عدم فاعلية الآليات التنظيمية للمؤسسة (الهياكل التنظيمية، التوصيف الوظيفى.....إلخ) ؟

ويوضح الشكل التالي خطوات تحديد المشكلة طبقاً للمدخل متعدد النطاق.



شكل رقم (21)

خطوات تحديد المشكلة طبقاً للمدخل متعدد النطاق

وفى نهاية هذا العرض لخطوات تضييق المشكلة تمهيداً لتحديدها واختيارها ربما يتساءل البعض السؤال التالى :

كيف يمكن التوصل إلى الفجوة البحثية فى كل خطوة من الخطوات السابقة ؟

ولزيادة الفهم والإدراك لكيفية تحديد وبلورة مشكلة البحث يوضح الشكل التالى هذه الخطوات السابقة :

(1) اختيار مجال الدراسة
(إعداد قائمة بمجالات الدراسة)

(2) اختيار الموضوع الرئيسى للبحث فى ضوء المعايير الخاصة بأهمية البحث والمعايير الخاصة بالباحث ثم إعداد قائمة بالموضوعات الفرعية لمجال أو موضوع الدراسة الذى يتم اختياره

(3) اختيار موضوع فرعى فى ضوء المعايير السابقة

(4) إعداد قائمة بالموضوعات الدقيقة للموضوع الفرعى الذى تم اختياره فى ضوء المعايير السابقة.

(5) اختيار موضوع دقيق من بين الموضوعات الدقيقة السابقة فى ضوء المعايير السابقة ثم بلورة مشكلة الدراسة فى ضوء نقاط القوة والضعف أيضاً الفرص والقيود للموضوع الذى تم اختياره فى المرحلة السابقة

شكل رقم (22)

تحديد وبلورة مشكلة البحث

لذا من الممكن للباحث أن يتوصل إلى تحديد وبلورة الفجوة البحثية فى إطار كل خطوة من الخطوات السابقة على النحو التالى :

- تحديد ما يجب أن يتم (المعايير المستهدفة سواء كانت معايير علمية أم موضوعة من قبل إدارة المؤسسة).
- التعرف على ما تم بالفعل أى الممارسة الفعلية للموضوع محل البحث.
- تحديد الفجوة Gap (الانحراف) بين ما يجب أن يتم (المعايير) وما تم بالفعل. أي تحديد حجم الانحراف بالفعل.
- البدء فى تحليل تلك الفجوة على أن يتضمن التحليل الإجابة على التساؤلات التالية:
- تحديد أين حدثت هذه الفجوة ؟
- تحديد متى ظهرت هذه الفجوة ؟
- تحديد أسباب هذه الفجوة.
- تحديد السبب الرئيسي للفجوة (المشكلة الرئيسية) من بين الأسباب السابقة.

هذا ونود أن ننوه إلى أنه يمكن استخدام هذا المنهج سواء كانت المشكلة محددة تحديداً دقيقاً أم كانت غير محددة أي واسعة النطاق والتي يطبق بشأنها الخطوات السابقة. وطبقاً لهذا النوع من المشاكل (الأخير) يتم تحليل الفجوات البحثية في كل خطوة من خطوات الأسلوب متعدد النطاق. بمعنى تحليل الفجوة البحثية فى الخطوة الأولي وهي تحديد مجال الدراسة ثم تحديد الفجوة البحثية عند اختيار الموضوع الفرعى وكذلك عند اختيار الموضوع الدقيق وتم تحديد تلك الفجوات فى كل مستوى من خلال الآليات والأدوات البحثية المختلفة ومن أهمها الدراسة الاستطلاعية ومراجعة الدراسات السابقة كما سيرد فيما بعد.



وفى نهاية الحديث عن خطوات تحديد مشكلة البحث والمنهج الذى يجب أن يتبع فى كل خطوة نود توجيه الانتباه إلى ما يلى:

- ❑ من الممكن أن يتوقف الباحث عند تطبيق المنهج متعدد الأبعاد عند خطوة اختيار الموضوع الرئيسي أو الموضوع الفرعي ويقوم ببلورة المشكلة في ضوء نتائج استخدام منهج تحديد وتحليل الفجوة البحثية السابق ويتوقف ذلك على قرارات وإمكانيات الباحث وخبراته وأيضاً على عدم الإخلال بالمعايير الأخرى مثل عدم اتساع نطاق الموضوع وتوثيقه بالأدلة والبراهين.
- ❑ من الممكن أن يقوم الباحث بتحديد المشكلة مباشرة من المرحلة الأخيرة دون اتباع الخطوات السابقة وذلك إذا كانت المشكلة أو موضوع البحث محدد الأبعاد وغير متسع الأبعاد، لكن بشرط أن يحدد ويحلل المشكلة فى هذه الحالة من خلال المنهج العلمى السابق لتحديد وتحليل الفجوة البحثية.
- ❑ أن يتعرف الباحث على الموقف الفعلى (ما تم بالفعل) والمعايير المرتبطة بالموضوع محل الدراسة (ما يجب أن يتم – المعايير المستهدفة) من خلال بعض الآليات والأدوات البحثية لتحديد المشكلة والتى تتمثل فى :
  - الدراسة الاستطلاعية.
  - مراجعة الدراسات السابقة.
- ❑ وسوف نتناول تلك الآليات بالتفصيل فيما بعد :
- ❑ ضرورة التأكد من سلامة ودقة المنهج الذي يستخدم في تحديد المشكلة والذى سبق الإشارة إليه، بحيث يسهم فى بحث ودراسة وتحليل المشكلة والتحكم فى كافة أطرافها وجوانبها تمهيداً لتحديد أكبر عدد من البدائل الممكنة لحلها.
- ❑ أن تقع المشكلة فى نطاق تخصص الباحث وإمكانياته وخبراته – كأحد معايير تحديد المشكلة - والذى يعتبر هو مسئولاً عن تقديرها، كما يجب أن تتم الدراسة فى بيئة إيجابية خالية من التعقيد تهيئ المناخ المناسب للباحث للدراسة مما يساعده على الدراسة والتعمق فى دراسة المشكلة.

- مراعاة الدقة والموضوعية فى تحديد المشكلة في إطار المنهج السابق من خلال الدراسة الاستطلاعية والتى تتمثل عناصرها فى:

- مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بالمشكلة.
- المراجعة الدقيقة للدراسات السابقة
- مراجعة البيانات الوثائقية والتاريخية الأخرى.

وتعتبر تلك المراجعات من الآليات الرئيسية التى يمكن أن يعتمد عليها الباحث فى بلورة وتحديد المشكلة موضوع الدراسة وذلك من خلال الالتزام بمعايير جودة الدراسة الاستطلاعية كأحد معايير تحديد المشكلة.

- **يجب أن يدرك الباحث أن تحديد المشكلة فى غيبة المعايير السابقة وآليات تحديدها ينتج عنها انخفاض مستوي جودة تحديد المشكلة ومن ثم حدوث فجوة بحثية - في تحديد المشكلة - تتمثل فى المجالات التالية :**

- علاج أعراض المشكلة ببعض الحلول الوقتية دون التعمق في دراسة أسبابها الحقيقية (حلول ممكنة).
- الحكم علي المشكلة بأنها تكرار لمشاكل أخري قد حدثت في الماضي ومن ثم لا داعي لدراستها وتحليلها وتطبيق الحلول نفسها التي استخدمت في علاج المشاكل السابقة.
- الحكم علي المشكلة من وجهة نظر شخصية دون النظر إلى الاعتبارات الأخرى الموضوعية والمرتبطة بالمشكلة محل الدراسة.
- عدم التعمق في دراسة وتحليل المشكلة واستخلاص النتائج لعلاجها.

- التركيز علي بعض العوامل واعتباره العامل الحاسم والرئيسي للمشكلة وإهمال باقي العوامل الأخرى.

- إعادة دراسة المشكلة وبالرغم من عدم وجود اختلاف في دراسة المشكلة والدراسات الأخرى للمشكلة نفسها سواء في الأهداف أم الأسلوب أو المدة الزمنية أم المجالات بمعني آخر دراسة المشاكل بشكل غير متكامل مع الدراسات الأخرى التي تمت بخصوص المشكلة نفسها.

- دراسة مشاكل في الماضي البعيد في ظروف تختلف تماماً عن الظروف السائدة حاليا، ومن ثم أصبحت دراستها عديمة الجدوى، أو في المستقبل البعيد ومن ثم ليست هناك جدوى حقيقية للاستفادة منها حاليا أو في المستقبل القريب.

3/4 آليات (أدوات) تحديد المشكلة :

يتم التحقق من المعايير السابقة الخاصة بتحديد المشكلة من خلال مجموعة من الآليات وتبرز أهمية تلك الآليات بالنسبة للمعايير المتعلقة بالعلاقة للدراسات السابقة وعنصر الزمن، حيث تعين على الباحث أن يناقش ويحدد المشكلة فى إطار الاستعراض التاريخى لموضوع البحث وأيضاً استعراض البحوث التى أعدت حولها بشكل علمى على مثل هذه الآليات أو الأدوات البحثية فيما يلى :

1/3/4 الدراسة الاستطلاعية : الآلية الرئيسية في تحديد المشكلة:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الآلية الأساسية التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث في تحديد مشكلة البحث في إطار الخطوات السابقة، وطبقا للمنهج متعدد النطاق التحقق من مدى توافق المعايير المستهدفة والسابق الإشارة اليها مع الواقع الفعلى ثم تحديد الفجوى فيها. وبمعنى آخر تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى فى الإعداد والتجهيز للبحث. سواء أسند الى الباحث مهمة أعداد بحث أو كانت لديه الحرية فى اختيار موضوع البحث. ومن ثم فإننا سوف نتناول دراسة كافة المحاور الأساسية للدراسة الاستطلاعية، حتى يدرك الباحث الأبعاد الأساسية المتعلقة بها.

ومن هذا المنطلق فإننا سنتناول دراسة المحاور الأساسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

(1) أهداف الدراسة الاستطلاعية :

تمثل الدراسة الاستكشافية أو الاستطلاعية الخطوة الأولى فى معظم حالات أعداد التقارير البحثية – كما أوضحنا سلفاً خاصة عندما لا يكون موضوع التقرير (أو المشكلة) غامضاً وغير واضح. ومن ثم فإن الهدف الرئيسى للدراسة الاستطلاعية هو المساهمة فى التحديد الواضح والموثق لموضوع البحث أو مشكلته أو الظاهرة محل الدراسة، وبجانب هذا الهدف الرئيسى فإن لها أهدافاً أخرى متعددة من بينها:

(1/1) المساعدة فى تعميق معارف وأفكار معد البحث تجاه الموضوع المكلف بدراسته والإلمام بكافة الأفكار والموضوعات والنتائج المتعلقة بالموضوع.

(2/1) معاونة معد التقرير فى صياغة عنوان البحث.

(3/1) مساعدة معد التقرير فى تحديد موضوعات البحث.

(4/1) التعرف على الإجراءات الإدارية التى يجب أن تتبع عند إعداد وكتابة التقرير.

(5/1) التعرف على أفضل الطرق والوسائل للاتصال بالجهات المعنية ذات العلاقة بإعداد التقرير.

(5/1) المعاونة فى تحديد المتغيرات البحثية وصياغة الفروض.

(6/1) المعاونة فى تصميم نماذج جمع البيانات الوثائقية والأولية وخاصة قوائم الاستقصاء.

(2) خصائص الدراسة الاستطلاعية : تتميز الدراسة الاستطلاعية بمجموعة من الخصائص من أهمها :

(1/2) عدم وجود إطار محدد أو تصميم رسمى نظراً لأنها تهدف الحصول على أفكار وعلاقات جديدة.

(2/2) فى إطار الخاصية السابقة، تتميز الدراسة الاستطلاعية بالمرونة الكبيرة وإمكانية التغيير فى العناصر أو المكونات.

(3/2) الاعتماد على الباحث وقدرته على اكتشاف وتفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث.

(3) أسلوب الدراسة الاستطلاعية:

ولما كانت هذه الدراسة تختص بتجميع البيانات عن موضوع التقرير أو الموقف المراد دراسته وتحليله **فالسؤال هو: ما الأسلوب الذى يجب أن يعتمد عليه الباحث فى هذه الدراسة؟**

يمكن أن يعتمد الباحث فى هذه الدراسة على الأساليب التالية:

(1/3) الدراسة المكتبية:

تستهدف الدراسة المكتبية تجميع وتحليل البيانات الوثائقية (الثانوية) التى تسهم فى تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية. وتتمثل مصادر هذه البيانات فيما يلى:

- الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع أو أنشطة الدراسة أو البيانات المتعلقة بالإطار المنهجى العلمى لموضوع البحث. ويتم الحصول عليها من خلال الرجوع الى المراجع العلمية المتخصصة.
- البيانات المتعلقة بنتائج الدراسات السابقة. ويتم الحصول عليها من خلال مراجعة الدراسات السابقة والتى أجريت سلفاً وذات العلاقة بموضوع البحث. ويتم الحصول عليها من خلال مراجعة الوثائق والمستندات والسجلات الداخلية والخارجية.
- بيانات وثائقية وتاريخية أخرى ليست لها علاقة بالأدبيات العلمية أو نتائج الدراسات السابقة.

هذا ونرجو أن ننوه الى أن الرجوع الى كل من الإطار العلمى لموضوع البحث ومراجعة الدراسات السابقة يعتبران آليتين أساسيتين للدراسة المكتبية للدراسة الاستطلاعية نظراً لأهمية كل منهما فى تشخيص وتحليل المشكلة وتحديد المتغيرات البحثية وصياغة الفروض وتحديد موضوعات الدراسة.

لذلك فإننا سوف نقوم بإلقاء الضوء على كلٍ منها بالتفصيل وإذا كانت مراجعة الدراسات السابقة تعتبر إحدى مصادر بيانات الدراسة المكتبية إلا أننا سوف نتناولها كبند مستقل كإحدى أدوات تحديد وتحليل المشكلة نظراً لأهميتها البالغة فى هذا الخصوص.

(1/1/3) مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع البحث.

من الحقائق الثابتة أنه للوصول إلى حلول ملائمة للمشكلة محل الدراسة يتعين أولا:

- تحديد المشكلة تحديدا دقيقا وواضحا.
- تحديد المتغيرات التى تسهم فى الوصول الى حلول بشأنها. ويتم تحديد تلك المتغيرات من خلال تنظيم وإدارة مقابلات هادفة ومراجعة للدراسات السابقة وخاصة المتعلقة بالأدبيات العلمية المتعلقة بالمشكلة
- **وبعد تحديد المتغيرات الملائمة فان الخطوة التالية هى:**
- البحث عن شبكة العلاقات بين تلك المتغيرات .
- يلي ذلك تحديد أهداف وصياغة مجموعة من الفروض والتى يتم إثباتها فى الدراسة وعلى ضوء اختبار الفروض يصبح البحث عن حلول للمشكلة واضحاً.

هذا ويمكن الاعتماد علي الإطار العلمي لمشكلة البحث في كافة الأمور السابقة بداية من تحديد المشكلة وحتى إثبات صحة الفروض المتعلقة بالبحث. لذلك فإن الإطار العلمى يعتبر خطوة مهمة فى عملية البحث، الأمر الذي يدعو الي مناقشة أهمية مراجعة الأدبيات لموضوع البحث. أو الإطار العلمي (النظري) لموضوع البحث The conceptual or the theoretical framework of the research

هذا ويعتبر الإطار العلمي أو النظري لموضوع البحث والذي يتوافر لدي الباحث من خلال خبرته العلمية في مجال البحث، ومن مراجعة الدراسات السابقة الأساس الذي يرتكز عليه المشروع الكلى للبحث وذلك للأسباب التالية:

- يسهم الإطار العلمي لموضوع البحث في التعرف علي نطاق مشكلة الدراسة في مراحلها المختلفة. وذلك لأن الإطار العلمي لموضوع البحث يعتبر بمثابة ما هو مستهدف أو المعيار والذي يقارن بما هو فعلي ومن ثم تتحدد الفجوة بينهما، وتلك الفجوة تكون مجالا لعدة تساؤلات حول مكان حدوثها وأسبابها الي غير ذلك مما يسهم في تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة محل الدراسة.
- يسهم الإطار العلمي لموضوع البحث في تطوير وتوصيف دعم شبكة العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بحل المشكلة محل الدراسة بموضوعية والتي تتحدد من خلال آليات متعددة مثل المقابلات، والملاحظات، ومراجعة الدراسات السابقة.

هذه هي أهم الأهداف العامة لمراجعة الأدبيات العلمية لموضوع البحث، ولكن الأمر يحتاج الي مناقشة تفصيلية لأهمية تلك الأدبيات وهذا ما سنتناوله في البند التالي:

أهمية مراجعة الأدبيات العلمية لموضوع البحث:

علي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الإلمام بالإطار العلمي لموضوع البحث يعتبر بمثابة خطوة مهمة بل رئيسية في تحديد المشكلة ومتغيراتها والتحقق من صحة العلاقات بين تلك المتغيرات.

وفي هذا المجال ربما يحدث لبس لدي القارىء عن العلاقة بين الدراسات السابقة والإطار العلمي لموضوع البحث، وهنا نود أن نلقي الضوء علي تلك العلاقة في أنها تتمثل فى أن الأول (الدراسات السابقة) يوفر أساساً قوياً لإعداد وتطوير الأخير (الإطار العلمي) وعلي ذلك تسهم مراجعة الأدبيات العلمية لمشكلة البحث فيما يلي:

- تحديد مشكلة البحث.
- تحديد المتغيرات المهمة المتعلقة بمشكلة البحث.
- تحديد العلاقات المنطقية التى يمكن التوصل اليها من خلال المفاهيم والنظريات العلمية المرتبطة بالمشكلة محل الدراسة.
- دعم الإطار العلمى للعلاقات بين المتغيرات، كما تسهم فى إيجاد متغيرات جديدة.
- التفسير والتوصيف العلمي للعلاقات المنطقية بين المتغيرات والاتجاه الطبيعي للعلاقات بين تلك المتغيرات.
- توفير الأساس المنطقي لصياغة فروض قابلة للاختبار وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة والتعرف علي الأساس العلمي الجيد لموضوع البحث.

يتضح لنا مما سبق أن من أهم مساهمات مراجعة الأدبيات العلمية لموضوع البحث هو دعم مكونات الإطار العلمى (أو النظرى) للدراسة:

What are components of the theoretical framework

وفى هذا الصدد يجب أن نوه إلى أن هناك خمسة عوامل أساسية يجب مراعاتها عند تحديد مكونات الإطار العلمى لموضوع البحث والتى تتمثل فيما يلى:

- ضرورة توضيح وتحديد المتغيرات التى يجب دراستها وتحليلها وأخذها فى الاعتبار والتي ترتبط بمشكلة البحث.
- تحديد علاقة الارتباط بين المتغيرات بعضها البعض والتي تم تأصيلها علميا (أي تصنيفها الي متغيرات مستقلة وأخري تابعة).
- توضيح طبيعة اتجاه العلاقات بين المتغيرات السابقة والتي تم تأصيلها علميا من نتائج البحوث السابقة من حيث كونها علاقات ايجابية أو سلبية والإشارة الي ذلك عند مناقشة العلاقات بين تلك المتغيرات.
- التوضيح الوافى عن أسباب وجود تلك العلاقات.ومن الممكن أن تكون المناقشات عن طبيعة تلك العلاقات مستخلصة من نتائج البحوث السابقة.
- تصميم شكل توضيحى للإطار العلمى حتى يمكن القارئ أن يتفهم بسهولة العلاقات بين المتغيرات العلمية ثم تصوير الإطار العلمى فى شكل توضيحى حتى يتمكن القارئ من رؤية وفهم العلاقات العلمية بسهولة

دعنا نوضح هذه العوامل الخمسة من خلال المثال التالى عن إحدى شركات الطيران. فقد واجهت إحدى شركات الطيران تكاليف عالية نتيجة خلل في الأمان الجوي بسبب زيادة حوادث الوفيات وغيرها.

وقد اتضح أن هناك أربعة عوامل مهمة كان لها تأثير في تلك الظاهرة وهي:

- الاتصالات الصعبة بين طاقم الطيارين أنفسهم.
- التنسيق غير الفعال بين طاقم الطيارين الجويين.
- عدم التدريب الفعال لطاقم الطيارين الجويين.
- فلسفة التركيز علي المركزية.

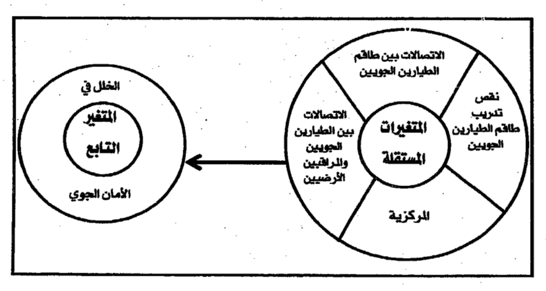
لذا فإنه يكون من المناسب معرفة الاجابة علي التساؤلات التالية:

- هل تسهم هذه العوامل في وجود خلل في الأمان الجوي.

وإذا كان لها تأثير، فما هو مدي هذا التأثير؟ في المثال السابق نجد أن المتغير التابع هو: الخلل في الأمان الجوي. أما المتغيرات المستقلة فتتمثل في العوامل الأربعة السابقة وهي:

- الاتصالات بين طاقم الطيارين الجويين.
- الاتصالات بين طاقم المراقبة الجوية الأرضية وطاقم الطيارين الجويين.
- التدريب الذي حصل عليه طاقم الطيارين الجويين.
- المركزية.

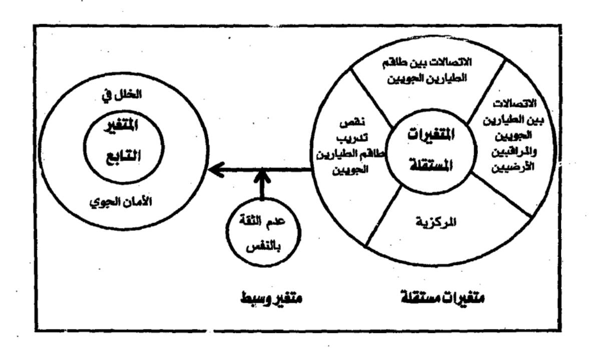
ويمكن توضيح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة السابقة في الشكل التالي.



شكل رقم (23)

العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

هذا ومن الممكن إدخال متغير وسيط في العلاقات بين المتغيرات السابقة مثلا بالنسبة للمتغير المستقل " التدريب " والذي يحث تأثيرا سلبيا أو إيجابيا في الحالة المزاجية والتوتر والثقة بالنفس لدي الطيارين Nervousness and diffidence فنقص التدريب يؤدي الي التوتر وعدم الثقة بالنفس كمتغير وسيط ومن ثم حدوث خلل في الأمان الجوي. ويوضح الشكل التالي تلك العلاقة.



شكل رقم (24)

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيطة والمتغير التابع

يتضح من الشكل السابق، العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد الإطار العلمي المنهجي للبحث. فيوضح الشكل أهم المتغيرات البحثية ذات التأثير المباشر وغير المباشر علي الظاهرة محل الدراسة وهي الخلل في الأمان الجوي ومن ثم تأصيلها علميا من خلال الإطار العلمي والدراسات السابقة حيث توجد علاقة بين منطقية بينهم أي بين المتغيرات المستقلة وبين الظاهرة محل الدراسة، فوجود خلل في

الأمان الجوي قد يكون بسبب التأثير الرئيسي لتلك المتغيرات وقد أمكن تصوير تلك العلاقات في شكل مبسط يسهل فهمه وإدراكه لمكوناته والعلاقات بين مكوناته وقد يكون السبب في وجود الخلل في الأمان الجوي أحد هذه المتغيرات المستقلة وهو التدريب والذي يؤثر في التأثير علي عدم الثقة بالنفس. فكما يتضح من الشكل أيضا وجود علاقة أحد المتغيرات المستقلة وهو التدريب، وعدم الثقة بالنفس كمتغير وسيط بمعني أن نقص التدريب قد أدي الي عدم الثقة بالنفس وأن هذا المتغير الوسيط (عدم الثقة بالنفس) قد أسهمت في وجود خلل في الأمان الجوي.

الخلاصة

علي ضوء ما تقدم يمكن أن نؤكد علي أهمية إلمام الباحث بالأساس العلمي للمشكلة أو الموضوع محل الدراسة باعتباره أحد الآليات الأساسية التي تسهم بشكل أساسي في تحديد نطاق المشكلة في أي مرحلة من مراحل تحديدها ثم تحديد أهم المتغيرات التي يمكن الاستفادة منها في صياغة وإثبات صحة فروض البحث وأخيرا للتعرف علي أسباب المشكلة و وسائل مواجهتها.

(2/1/3) مراجعة البيانات الوثائقية المتعلقة بالجوانب التطبيقية للمشكلة محل الدراسة :

غالباً ما يحتاج الباحث إلى كثير من البيانات التطبيقية المرتبطة بالمشكلة محل البحث والمدونة فى سجلات داخلية (داخل المؤسسة) أو فى سجلات ووثائق خارجية (خارج المؤسسة) ومن البيانات الوثائقية الداخلية على سبيل المثال :

- بيانات عن هيكل العمالة وكل ما يرتبط بالعمالة من بيانات أخرى مثل الأجور والحوافز والتوصيف والتقييم الوظيفى والهياكل الوظيفية وغيرها من الأمور التى يتطلب دراستها.
- بيانات عن حجم الإنتاج ونشاطه.

- بيانات عن المبيعات المختلفة للمنتجات على مستوى كافة القطاعات التسويقية (المناطق الجغرافية، نوعية المنتجات، نوعية العملاء.....إلخ).
- بيانات عن الأموال المستثمرة ومصادرها المختلفة.
- بيانات عن الموارد المستخدمة فى الإنتاج.

ومن الأمثلة على البيانات الوثائقية الخارجية :

- بيانات عن هيكل السكان.
- بيانات عن الاستهلاك والادخار.
- بيانات عن الدخل القومى والناتج القومى.
- بيانات عن العمالة على المستوى القومى.
- بيانات عن حجم الصادرات والواردات.

هذا وتختلف تلك البيانات سواء الداخلية أم الخارجية حسب المشكلة موضوع الدراسة. ويجب أن ننوه إلى أنه يجب على الباحث عند استخدام تلك البيانات مراعاة مجموعة من المعايير أهمها :

- حداثة هذه البيانات.
- دقة وموضوعية تلك البيانات.
- شمولية البيانات بمعنى دراسة كافة البيانات ذات العلاقة بالمشكلة.
- ملاءمة تلك البيانات للهدف من الدراسة.
- التحليل الدقيق لهذه البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة.

هذا وسوف نتعرض لتلك المعايير عند الحديث عن عناصر الخطة التنفيذية للبحث.

(2/3) الدراسة الميدانية:

وتستهدف الحصول علي البيانات الأولية (الجديدة) والتي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية. ويتم الحصول علي هذه البيانات عن طريق:

- مقابلات شخصية متعمقة غير موجهة (بدون استخدام قوائم استقصاء ولكن باستخدام قوائم مقابلات) مع بعض المسئولين ومع بعض المختصين والمهتمين بالموضوع محل البحث، أو الاعتماد على مقابلات شخصية موجهة (أي باستخدام قوائم استقصاء تفصيلية) معدة لهذا الغرض.
- الملاحظة الشخصية لبعض التصرفات أو السلوك الشخصي لبعض المسئولين بالمؤسسة محل الدراسة وأيضاً مع بعض العاملين والعملاء والموردين والمنافسين وغيرهم
- بالإضافة الي ما سبق فإنه يمكن إجراء دراسة ميدانية لبعض الحالات المرتبطة بموضوع الدراسة عن طريق التحليل الكامل لعدد محدد من المفردات أو الوحدات بهدف الحصول على أفكار جديدة أو تكوين علاقات جديدة بين المتغيرات وتتم هذه الدراسة إما بالاعتماد علي الأسلوب المكتبي أو المبدئي.
- خبرة الباحث الشخصية في مجال المشكلة محل الدراسة.

(4) عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية :

بعد تحديد الباحث لأسلوب الدراسة الاستكشافية الذى يعتمد عليه فى تجميع البيانات، وبعد تجميع تلك البيانات يقوم الباحث بتحليل تلك البيانات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية الملائمة ثم عرض نتائج تلك البيانات، ويجب عند عرض تلك النتائج أن يلتزم بمجموعة من المعايير من أهمها :

- ❖ ارتباط النتائج التى يتم التوصل إليها بالمشكلة محل الدراسة.
- ❖ الدقة فى تحليل النتائج بمعنى أن يكون التحليل مرتبط بالبيانات التى يتم تجميعها و بالمشكلة محل الدراسة.
- ❖ موضوعية التحليل وعدم التدخل الشخصى من قبل الباحث.
- ❖ وضوح النتائج وترابط نتائج التحليل.

(5) مخرجات الدراسة الاستطلاعية (الخلاصة) :

هذا وتنتهى هذه الدراسة :

(1) بتحديد مبدئي واضح لموضوع التقرير أو الموقف أو المشكلة أو الظاهرة المطلوب دراستها. وأهم الموضوعات التى يتم التركيز عليها لتحليل المشكلة والتعرف على أسبابها الحقيقية.

ويمعنى آخر فإنه فى إطار الدراسة الاستطلاعية بأساليبها المختلفة (الأسلوب المكتبى والميدانى) يمكن للباحث بلورة وتحديد مشكلة البحث **وقد يأخذ تحديد المشكلة أحد الأشكال التالية:**

(1/1) تحديد المشكلة بشكل واضح ومحدد (إذا كانت المشكلة محددة).

(2/1) تحديد المشكلة في شكل ظاهرة تحتاج إلي دراسة وتحليل أسبابها ووضع التوصيات المناسبة لعلاجها.

(3/1) قد يأخذ تحديد المشكلة طرح مجموعة من التساؤلات بعضها يتعلق بأسباب المشكلة أو الظاهرة والبعض الآخر بكيفية معالجة هذه المشكلة أو هذه الظاهرة.

(2)تحديد العناصر الأساسية للمتغيرات البحثية.

(3)الوصول إلى بعض النتائج التى تفيد فى تحديد أهداف فروض البحث وأهميته.

(4)الاستفادة من نتائج الدراسة الاستطلاعية فى تحديد الموضوعات الأساسية التى يتم التركيز عليها.

وفى النهاية يمكن للباحث أن يلخص نتائج الدراسة الاستطلاعية فى الجدول التالى:

جدول رقم (7)

ملخص نتائج الدراسة الاستطلاعية

مراحل تحديد المشكلة[1]	نتائج الدراسة المكتبية لتحديد المعايير المستهدفة لموضوع البحث أو تحديد ما تم بالفعل للمساهمة فى تحديد الفجوة البحثية		نتائج الدراسة الميدانية التى تسهم فى تحديد المعايير المستهدفة أو تحديد ما تم للمساهمة فى تحديد الفجوة	الفجوة البحثية فى كل مرحلة
	الإطار العلمى لموضوع البحث	الوثائق والبيانات الأخرى لتحديد		
1-المجال أو الموضوع الرئيسى للدراسة	- - -	- - -	- - -	- - -
2-الموضوع الفرعى	- - -	- - -	- - -	- - -
3-الموضوع الدقيق	- - -	- - -	- - -	- - -

(2/3/4) مراجعة الدراسات السابقة

من الآليات الأساسية التي يجب أن يعتمد عليها الباحث في إعداد كل من الخطة العامة والتنفيذية للبحث، مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، حيث تعتبر مراجعة تلك الدراسات في الأصل مصدراً رئيسياً من مصادر الدراسة الاستطلاعية، وبالرغم من ذلك فقد فضلنا مناقشتها فى بند مستقل باعتبارها آلية أساسية يمكن الاستفادة منها فى جميع خطوات إعداد خطة البحث العامة والتنفيذية. ويمكن الاستفادة منها على وجه الخصوص فى مرحلة تحديد المشكلة والمتغيرات البحثية والموضوعات المطلوب دراستها لعلاج المشكلة.

---

(1) سبق أن أوضحنا أن الباحث يمكن أن يتوقف عند أى مرحلة من مراحل تحديد المشكلة وفقاً لإمكانياته وقدراته فى تحديد المشكلة ودراستها وتحليلها ثم معالجتها وفقاً للمعايير السابق تحديدها.

هذا وتتمثل أهم عناصر مراجعة الدراسات السابقة فيما يلي:

(1) أهداف ومراجعة وتحليل الدراسات السابقة.**وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:**

(1/1) دعم نتائج الدراسة الاستطلاعية، **خاصة فيما يتعلق بمشكلة الدراسة بمستوياتها المختلفة علي النحو السابق.**

(2/1) تحقيق التكامل بين الدراسة التي يقوم الباحث بإعداد خطتها والدراسات السابقة **من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية:**

- ما مدي الاتفاق والاختلاف في نطاق مشكلة الدراسة (موضوع البحث) والأهداف التي تسعي الدراسة الي تحقيقها؟
- ما مدي الاتفاق والاختلاف في الأسلوب الذي سيعتمد عليه الباحث والذي حدده بشكل مبدئي عند القيام بالدراسة الاستطلاعية — وبين أساليب الدراسة المتبعة في الدراسات السابقة؟
- ما مدي الاتفاق والاختلاف في الموضوعات المبدئية للدراسة وبين موضوعات الدراسات السابقة؟
- ما مدي الاتفاق والاختلاف في المدة المبدئية التي تغطيها الدراسة مع مدد الدراسات السابقة؟
- ما مدي الاتفاق والاختلاف في المجال التطبيقي للدراسة (صناعة أخري مثلاً).

ويترتب علي الإجابة الدقيقة علي التساؤلات السابقة تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة التي يقوم الباحث بالتخطيط لها والدراسات السابقة. وإذا اتضح أن هناك اتفاقاً بين جميع الإجابات عن الأسئلة السابقة (المشكلة والأهداف — الأسلوب — الموضوعات — المدة الزمنية) تصبح تلك الدراسة تكرار للدراسات السابقة ومن ثم لا تضيف جديداً، ولكن لو حدث اختلاف ولو في مجال واحد من المجالات السابقة يصبح هناك مبرر للقيام بالدراسة.

(2) المعايير التي يمكن الاعتماد عليها عند مراجعة وتحليل الدراسات السابقة:

لتحقيق الأهداف السابقة من مراجعة وتحليل الدراسات السابقة يجب أن يعتمد الباحث علي مجموعة من المعايير الأساسية من أهمها :

(1/2) الدقة في تصنيف الدراسات.

يجب مراعاة الدقة في تصنيف الدراسات السابقة وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- سهولة المراجعة والتحليل الدقيق لتلك الدراسات.
- التأكد من ارتباط الدراسات السابقة بالدراسة التي يقوم الباحث بإعدادها.

هذا ويجب تصنيف تلك الدراسات في مجموعات متناسقة طبقا لمجموعة من الأسس التي ترتبط بموضوعات الدراسة. ومن تلك الأسس التي يمكن الاعتماد عليها والتي تتفق مع مجال وموضوع الدراسة (الحالية) ما يلي:

- الدراسات السابقة علي أساس الفترات الزمنية.
- الدراسات السابقة علي أساس الأهداف.
- الدراسات السابقة علي أساس موضوعات الدراسة.
- الدراسات السابقة علي أساس مجالات التطبيق.
- الدراسات السابقة علي أساس اللغة.

(2/2) الدقة والموضوعية في اختيار الدراسات السابقة.

لا شك أن هناك اختلافاً في مستوي دقة وموضوعية الدراسات السابقة ويتوقف ذلك علي مستوي جودة المنهجية المتبعة في التخطيط وتنفيذ الدراسات السابقة.

لذلك يجب أن يعتمد الباحث في اختيار تلك الدراسات التي يري أنها تنتهج الأسلوب العلمي في جميع مراحلها. ويجب أن يتم ذلك من خلال المراجعة المنهجية لتلك الدراسات.

(3/2) الدقة في تحليل الدراسات السابقة.

ولتحقيق الدقة في تحليل الدراسات يجب أن يعتمد الباحث علي المنهج التالي في التحليل وفي عرض وتحليل كل دراسة:

- ذكر المؤلف وعنوان الدراسة.
- عرض مشكلة الدراسة.
- عرض الأسلوب الذي أتبع في علاج مشكلة الدراسة.
- عرض أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسة.
- أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة.
- أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة.

(4/2) ربط الدراسات السابقة بالدراسة التي يقوم الباحث بإعدادها.

يجب أن يعتمد الباحث في ربط الدراسات السابقة بالدراسة التي يقوم بالتخطيط لتنفيذها علي أسلوب المقارنة.ما هي أبعاد عملية المقارنة؟

مقارنة نتائج التحليل السابقة والواردة في المعيار الثالث: بأهم الأبعاد التي تم تحديدها حتى الآن في الدراسة الحالية التى يقوم بها الباحث بصفه مبدئية والتي تتمثل في: المشكلة والأهداف وأسلوب الدراسة وأهم الموضوعات التي يتم مناقشتها لتحقيق أهداف الدراسة. وعلي ضوء تلك المقارنة يتم التحديد النهائي لتلك العناصر في الدراسة.

وبمعني آخر فبعد أن يقوم الباحث بتصنيف الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة علي ضوء المعايير الواردة بالبند (1/2). ثم اختيار الدراسات الملائمة طبقا لمجموعة من الأسس التي تتفق مع طبيعة البحث (الأسس الواردة في المعيار رقم (2/2) ثم تحليلها وفقا للمعيار رقم (3/2) **يقوم الباحث بعد ذلك بعرض تلك الدراسات علي الجدول التالي:**

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الدراسات السابقة

أسس التصنيف	اسم المؤلف	عنوان الدراسة	المشكلة والأهداف	أسلوب الدراسة	موضوعات الدراسة	النتائج والتوصيات
1- دراسات علي أساس الفترة الزمنية. 2- دراسات علي أساس موضوعات الدراسة. 3- دراسات علي أساس مجالات التطبيق 4- دراسات علي أساس نطاق المشكلة وأهداف البحث 5- دراسات علي أسس أخري.						

وفي النهاية يوضح الجدول التالي تلخيصاً لأهم المعايير التي يجب الالتزام بها عند مراجعة الدراسات السابقة.

جدول رقم (9)

ملخص بأهم المعايير التي يجب الالتزام بها عند مراجعة الدراسات السابقة

المعايير	الهدف من المعايير	مؤشرات الحكم علي المعايير
1- الدقة في تصنيف الدراسات	تحقيق الأهداف التالية: • ربط الدراسات الثابتة بموضوع الدراسة. • سهولة استخدام الباحث للدراسات السابقة	استخدام مجموعة من مؤشرات التصنيف: • التصنيف علي أساس أهداف الدراسات • التصنيف علي أساس الفترات الزمنية • التصنيف علي أساس أساليب الدراسة • التصنيف علي أساس مجالات الدراسة • التصنيف علي أساس لغة البحوث • التصنيف علي أساسات أخري... الخ
2- الدقة في اختيار الدراسات.	• التحقق من الربط الدقيق للدراسة التي يقوم بها الباحث مع الدراسات الأخرى وعدم التطرق لدراسات أخري	التحقق من الدراسات السابقة في ضوء: • أهداف الدراسات السابقة • الأساليب التي اتبعها الباحثون الآخرون • مصدر الدراسات السابقة • النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحثون الآخرون.
3- الدراسة والتحليل المنطقي للدراسات السابقة.	الوصول الي نتائج محددة عن الدراسات السابقة وربطها بالدراسة التي يقوم بها الباحث.	اتباع منهج متكامل لإجراء الدراسات السابقة متضمناً: • تحديد أسم المؤلف وعنوان الدراسة. • إبراز مشكلة الدراسة • إبراز موضوعات الدراسة. • عرض نتائج وتوصيات الدراسة.
4-ربط الدراسات بالدراسة التي يقوم الباحث بإعدادها.	• تحقيق شرط الترابط بين الدراسة والدراسات الأخرى	عن طريق مقارنة أهداف الدراسة وأسلوب وموضوعات الدراسة بأهداف وأساليب وموضوعات الدراسات الاخرى

(3) خلاصة الدراسات السابقة :

علي ضوء نتائج الدراسات السابقة والموضحة بالجدول السابق وعلي ضوء ما يتوصل إليه الباحث من تحديد مبدئي لبعض محاور الخطة العامة للبحث وخاصة المشكلة والأهداف والأسلوب والموضوعات من الدراسة الاستطلاعية، يجب أن يتضمن تحليل الدراسات السابقة النتائج التالية:

(1/3) مدي وجود تشابه بين بعض الدراسات السابقة والدراسة التي يقوم بها الباحث في أسلوب الدراسة.

(2/3) مدي وجود اختلافات جوهرية بين تلك الدراسات والدراسة التي يقوم بها الباحث في مجالات الدراسة.

(3/3) مدي وجود اختلافات جوهرية بين الدراسات السابقة والدراسة التي يقوم الباحث في مدد الدراسة.

(4/3) مدي وجود اختلافات جوهرية بين الدراسات السابقة والدراسة التي يقوم بها الباحث في أسلوب الدراسة.

(5/3) توضيح أهم الاختلافات الجوهرية بين الدراسات السابقة والدراسة التي يقوم بها الباحث.

ومن الممكن أن تنتهي الخلاصة بما يلي:

أن هناك اختلافاً جوهرياً بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في المجالات التالية:

....

....

ومن ثم فإن الدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث تعتبر مكملة للدراسات السابقة أو العكس.

(4/4) تنمية قدره الباحث على تشخيص المشكلات التى يقوم بدراستها:

من المنطقي قبل البدء في الحديث عن آليات تنمية قدرة الباحث علي تشخيص المشكلات في الإجابة علي التساؤل التالي:

ما أهم المعايير التي يجب أن تتوافر في الباحث؟

إن البحث عمل علمي يحتاج إلى الصبر والتمتع بحب القراءة الانتقادية الواعية، والقدرة على الربط بين الأفكار والإسهامات الفكرية للعلماء أي اتفاقهم واختلافهم حول الأشياء، وموقعه من هذه الأفكار، لذلك من المناسب أن تتسم شخصية الباحث بما يلى [1]

- **الأمانة العلمية: وتعنى الإخلاص في السعي وراء الحقيقة دون النظر إلى أي اعتبار آخر سواها والتجرد في عرض الآراء وإسنادها إلى أصحابها**
- **الاستيعاب: أي قدرة الباحث على فهم الآراء والإلمام بأبعادها، وإدراك العلاقة بين الأجزاء والقضايا المطروحة، ويتحقق هذا عن طريق التأصيل المستند إلى القراءة العميقة.**
- **التفسير والتحليل: أى أن يتوفر للباحث القدرة على تفسير وتحليل الظواهر محل الدراسة والربط بين أجزائها بطريقة متسلسلة وتصاعدية (من الجزء إلى الكل)..**

---

(1) د.عزيز حنا داوود، وآخرون، مناهج البحث فـي العلـوم السلوكية (القاهرة:مكتبة الأنجلو المصرية،1991) ص ص 473 – 474 .

* لمزيد من الإطلاع حول موضوع الأمانة العلمية راجع:

– د. سيد الهوارى، دليل الباحثين في كتابة رسائل التقارير ورسائل الماجستير والدكتوراه (القاهرة: مكتبة عين شمس،1980) ص ص 9 – 11

ويتطلب تحقيق تلك المعايير ضرورة تنمية قدرة الباحث علي تحديد وتشخيص المشكلة من خلال مجموعة من الآليات ويمكن تحديد ثلاثة آليات أساسية تساعد على تنمية قدره الباحث على تشخيص وتحليل المشكلات وهى:

1/3/3 الخبرة الشخصية والعملية:

وتتمثل مصادر الخبرة العملية في الدراسة أو العمل، كالدراسة فى تخصص معين. أو العمل فى مجال معين، إلى جانب ما يتعرض له الباحث فى حياته من تجارب وخبرات يكون لها أهميتها الكبرى في زيادة قدراته على استكشاف المشاكل والظواهر التى يتطلب الأمر دراستها ومحاولة علاجها.

2/3/3 القراءة الناقدة التحليلية (الثقافة البحثية والثقافات المتعلقة بموضوعات الدراسة).

فالإطلاع والقراءة التحليلية لما تحتويه الحالات أو المشكلات الإدارية قد تثير فى ذهن الدارس أو الباحث بعض الاستفسارات الخاصة بفكرة المشكلة التى تحتاج إلى القيام بالدراسة بغرض إيجاد الحلول المناسبة لها.

3/3/3 الإلمام بالأسس والمفاهيم والسياسات الإدارية المختلفة:

وذلك من خلال الاطلاع على المقررات والمناهج الإدارية وما تحتويه من أسس علمية فى مجال الإدارة بصفة عامة وأيضاً من خلال الإلمام بسياسات ونظم العمل المختلفة المطبقة على مستوى الإدارة والإدارات الأخرى كل ذلك يساعد القائم بالعمل على تشخيص وتحليل المشاكل التى تواجهه باعتبار أن تلك الأسس تمثل معايير أساسية يمكن الاعتماد عليها في رفع مستوي جودة تحديد المشكلة.

خلاصـــة

حاولنا في تلك الوحدة إلقاء الضوء علي أهم معايير جودة تحديد مشكلة البحث من خلال استعراض المفاهيم العلمية للمشكلة وأنواعها وآليات تحديدها، وعلي ضوء مناقشة هذا الإطار المنهجي العلمي لمشكلة البحث، يجب أن نوجه الباحثين إلي ضرورة الالتزام بمجموعة من المعايير عند تحديد المشكلة ومن أهمها:

(1) ضرورة الالتزام بإجراء البحث في إطار كل خطوة من خطوات إعداد وتنفيذ البحث والتي تتمثل في التخطيط للبحث ثم تنفيذه وتقديمه وأخيراً متابعة نتائجه.

(2) ضرورة التعرف علي المشكلة جيداً وأنواعها وطبيعتها باعتبارها نقطة البداية الحقيقية في التخطيط العام والتنفيذي للتقرير البحثي. وأهم معايير وخطوات وآليات تحديد المشكلة.

(3) يتعين علي الباحث مراعاة مجموعة من المعايير عند تحديد المشكلة. لأن تحديد المشكلة في غيبة الالتزام بهذه المعايير يفقد قيمة وأهمية البحث في دعم وجودة القرارات الإدارية.

(4) يتوقف ضمان تحقيق معايير جودة المشكلة علي التزام الباحث باتباع ما يلي:

(1/4) ضرورة تحديد المشكلة في إطار خطوات محددة تبدأ بتحديد مجال الدراسة، ثم اختيار موضوع رئيسي من موضوعات المجال الذي تم اختياره، ثم اختيار موضوع فرعي من الموضوعات الفرعية للموضوع الرئيسي وأخيراً اختيار موضوع دقيق من موضوعات الموضوع الفرعي الذي تم اختياره ويعتبر هذا الموضوع الدقيق هو بمثابة المشكلة أو شكل مشكلة محددة أو ظاهرة أو تساؤلات رئيسية.

(2/4) يتوقف ضمان تحقيق معايير جودة تحديد المشكلة علي ضرورة التزام الباحث بمنهج محدد في كل خطوة من تلك الخطوات السابقة عند تحديد مشكلة كل خطوة لضمان تحقيق معايير تحديد المشكلة أيضاً.

ويتمثل هذا المنهج فيما يلي:

- تحديد الأداء المستهدف.
- تحديد الأداء الفعلي.
- تحديد الفجوة.
- تحليل أسباب الفجوة.

(3/4) الاعتماد علي آليات لتحديد المشكلة في إطار الخطوات والمنهج السابق. وتتمثل تلك الآليات في الدراسة الاستطلاعية، ثم مراجعة الدراسات السابقة. مع مراعاة المنهجية العلمية في كل آلية من تلك الآليات.

(5) يجب أن يحرص الباحث علي تنمية ثقافته وقدراته البحثية بشكل مستمر علي تحديد المشكلة وكيفية التخطيط لعلاجها.

(6) وفى النهاية يجب أن نطرح التساؤل التالى :

ماذا يحدث عند تحديد موضوع البحث في غيبة تلك المعايير ؟

الناتج هو انخفاض مستوى جودة تحديد المشكلة البحثية فى مجالات متعددة سبق الإشارة إليها.



الوحدة الخامسة

التخطيط العام

لعلاج مشكلة البحث

(الآليات الخمس الأساسية

للخطة العامة السداسية للبحث)

الوحدة الخامسة

التخطيط العام لعلاج مشكلة البحث

(الآليات الخمس الأساسية

للخطة العامة السداسية للبحث)

تقديـــم

استعرضنا سلفاً أن التخطيط للبحث بمحوريه العام والتنفيذي يمثل المرحلة الأولي من مراحل الإعداد. وأن المنتج الرئيسي للتخطيط العام هو الخطة العامة سداسية الأبعاد. وقد بدأنا في الوحدة الرابعة مناقشة المحور الأول الرئيسي للخطة العامة **وهي تحديد مشكلة البحث والتي تمثل البعد المحوري للخطة العامة سداسية الأبعاد.** ولما كان مفهوم التخطيط بصفة عامة يعني : ماذا نريد؟ (والذي نريده هنا هو علاج مشكلة محددة تم تحديدها) ثم كيف نحقق ما نريد ؟ أو بمعني آخر كيف يمكن علاج المشكلة البحثية التي تم تحديدها؟ لذا يجب أن تركز الدراسة أولاً حول كيفية التخطيط لعلاج المشكلة من المنظور العام أولاً ثم المنظور التنفيذي ثانياً.

هذا ويدور التخطيط من المنظور العام للبحث والدراسة عن كيف يمكن علاج تلك المشكلة بشكل عام؟ ويتم ذلك من خلال استكمال الخطة العامة السداسية. أى تحديد المحاور الخمسة الأساسية الأخرى لتلك الخطة والتي تسهم في علاج المشكلة السابق تحديدها في الوحدة السابقة.

وتتمثل تلك المحاور في الإجابة علي التساؤلات التالية :

- ما أهم المتغيرات البحثية التي يمكن تحديدها وقياسها والتي تسهم في تحديد الأهداف وصياغة الفروض وأهمية البحث ثم كيفية تنفيذ وكتابة البحث ؟
- ما أهداف الدراسة في إطار المتغيرات البحثية ؟

- كيف يمكن صياغة فروض البحث في إطار المتغيرات السابقة ؟
- ما أهمية أو مبررات البحث في إطار المعايير العلمية والعملية للبحث وعلاقته بالبحوث والدراسات السابقة ؟
- كيف يمكن صياغة عنوان البحث ؟

ومن ثم تستهدف تلك الوحدة الإجابة علي تلك التساؤلات من خلال مناقشة الموضوعات التالية :

- المتغيرات البحثية.
- فروض الدراسة.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- تحديد عنوان البحث.

والآن نستسمح القارئ في جولة نقاشية للموضوعات السابقة. وقبل الدخول في مناقشة تلك القضايا تجدر الإشارة إلى أن الإجابة علي تلك التساؤلات تعتبر بمثابة الإطار المعرفي العلمي والذي يمثل في حد ذاته معايير جودة تلك العناصر البحثية.

1- متغيرات الدراسة :

فى أطار تحديد الخطة العامة سداسية الأبعاد وبعد أن ينتهى الباحث من تحديد وبلورة مشكلة البحث، يجب أن يقوم الباحث بتحديد متغيرات الدراسة كمحور رئيسى ومهم لاستكمال باقى محاور الخطة العامة، بل أيضا محاور الخطة التنفيذية. ويتضمن الحديث عن المتغيرات البحثية الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما مفهوم وأهمية المتغيرات البحثية؟
- ما أهمية المتغيرات البحثية سواء بالنسبة للخطة العامة أم التنفيذية ؟
- كيف يمكن تحديد المتغيرات البحثية؟

- ما أنواع المتغيرات البحثية؟
- كيف يمكن قياس المتغيرات البحثية؟

وسوف نتولى الإجابة على هذه التساؤلات على النحو التالى:

1/1 مفهوم وأهمية المتغيرات البحثية :

يقصد بالمتغيرات البحثية بصفة عامة تلك العوامل ذات العلاقة بالمشكلة (أو موضوع البحث) بشقيها : المستقل والتابع. أى العوامل المرتبطة بالمشكلة محل الدراسة وأسبابها المحتملة. بمعني آخر أن المتغيرات البحثية هي بمثابة الخصائص أو المتغيرات المعبرة عن البنية الأساسية لمشكلة البحث (بشقيها التابع والمستقل) أي التي تشكل المفهوم العلمي (النظري) لمشكلة البحث بعد تحديدها وتعريفها وربطها بالمشكلة التي سبق تحديدها.

وباختصار تعنى المتغيرات البحثية جميع العوامل المتعلقة بتفسير العلاقات والاتجاهات المحتملة ذات العلاقة بالمشكلة محل الدراسة، والتي سبق تحديدها.

وعلى ذلك فإن المتغير البحثى هو بمثابة أى عامل يؤثر على المشكلة، والذى يمكن أن يأخذ قيماً متغيرة أو مختلفة. ومن الممكن أن تختلف تلك القيم فى أوقات مختلفة للمشكلة نفسها أو القيم نفسها فى الوقت نفسه لمشاكل أخرى. فلو كانت المشكلة التى حددها الباحث مثلاً : تتمثل فى "انخفاض كفاءة وفاعلية الحملة الإعلانية فى الترويج لنشاط المؤسسة " فهنا لكى يتمكن الباحث من تحديد الأسباب المحتملة. لهذه المشكلة وقياس نتائجها، لابد أن يحدد جميع العوامل أو المتغيرات ذات العلاقة بالأسباب المحتملة كمتغيرات مستقلة والنتائج كمتغيرات تابعة والتي يمكن الوصول إليها من خلال الإطار العلمي لموضوع البحث أو الدراسة الاستطلاعية– كما سيرد ذلك فيما بعد– ومن هذه العوامل على سبيل المثال :

- أساليب اختيار وسائل الإعلان كمتغير مستقل.
- تحديد توقيت نشر الإعلان كمتغير مستقل.
- مدى وضوح الرسالة الإعلانية كمتغير مستقل.
- مدى وضوح آليات التعبير عن الرسالة الإعلانية كمتغير مستقل.
- آراء واتجاهات العملاء في الحملة الإعلانية كمتغير تابع.
- حجم المبيعات التي تحققت بعد الإعلان كمتغير تابع.
- حجم المنفق على الإعلان كمتغير مستقل.
- اتجاهات الإدارة العليا تجاه الترويج بصفه عامة كمتغير مستقل.

هذا ونود أن نؤكد أنه كلما استطاع الباحث أن يحدد تلك المتغيرات البحثية بدقة وربطها بالمشكلة محل الدراسة، أمكنه الاستفادة من تلك المتغيرات بدرجة كبيرة في تحديد المحاور التخطيطية الأخرى للخطة البحثية. وبشيء من التفصيل يمكن الاستفادة من تحديد المتغيرات البحثية – والتي تمكن الباحث من عملية القياس - في مجالات عديدة من مجالات التخطيط لمشروع البحث أو إعداد خطة البحث ومن هذه المجالات علي سبيل المثال:

1/1/1 يستفاد منها في تحليل المشكلة أو الظاهرة موضع الدراسة وذلك بعد تحديدها.

2/1/1 يستفاد منها أيضاً في صياغة الفروض للتحقق من مدى إثبات صحتها وسوف نتناول ذلك فيما بعد عند الحديث عن الفروض.

3/1/1 يستفاد منها في توصيف مجتمع البحث واختيار عينة الدراسة.

4/1/1 يستفاد منها في تصميم قائمة الاستقصاء والنماذج الأخرى لجمع البيانات

5/1/1 يستفاد منها في تحديد الموضوعات المطلوب دراستها والمرتبطة بالمشكلة محل الدراسة.

6/1/1 يستفاد منها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

2/1 أنواع المتغيرات البحثية :

تتعدد المتغيرات البحثية بتعدد المشاكل والظواهر وعلاقتها بها، وأيضا تتعدد تلك المتغيرات طبقا لمجالات استخدامها ومدي وضوحها أو غموضها وهكذا. ومن ثم فإنه لابد للباحث أن يقوم بتحديد الأنواع المختلفة للمتغيرات أولا ثم بعد ذلك يقوم بتصنيفها إلى مجموعات حسب أسس التصنيف المطلوبة وحتى يمكن تصنيف هذه المتغيرات لابد للباحث أن يتعرف علي أنواع المتغيرات البحثية.

وهناك كثير من المتغيرات البحثية التى ترتبط بالمشاكل والظواهر— كما سبق أن أشرنا سلفا -فعلى سبيل المثال، لو تم التوصل من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التى أجريت في إحدى المؤسسات إلى تحديد الظاهرة في انخفاض نسبة المبيعات الفعلية عن النسبة المستهدفة فإن أهم المتغيرات البحثية ذات التأثير على الظاهرة قد تتمثل فيما يلى :

- متغيرات متعلقة بالاتجاهات نحو منتجات أو خدمات المؤسسة.
- متغيرات متعلقة بإدراك نحو مفهوم فلسفة الإدارة نحو مدخل المؤسسة في تسويق السلع والخدمات.
- متغيرات متعلقة بالميل الاستهلاكي ودوافع السلوك الشرائى.
- متغيرات متعلقة بالإثارة والاهتمام بمنتجات وخدمات المؤسسة.
- متغيرات متعلقة بالرضا الوظيفى للعاملين داخل وحدات التسويق. (العملاء الداخليين).
- متغيرات متعلقة بالولاء نحو سلع وخدمات المؤسسة.
- متغيرات متعلقة بتفضيل سلع وخدمات المؤسسة على سلع وماركات أخرى.
- متغيرات متعلقة بالتغير في الكميات المباعة من الأصناف في المناطق الجغرافية المختلفة.
- متغيرات متعلقة بالمخزون السلعي من الأصناف المختلفة.

- متغيرات متعلقة بمردودات المبيعات من الأصناف المختلفة.
- متغيرات متعلقة بشكاوى العملاء.
- متغيرات شخصية (متغيرات العوامل التحليلية المرتبطة بالنوع / السن / الدخل / الوظيفة).

هذا وتختلف المتغيرات البحثية حسب طبيعة ونطاق البحث والفترة الزمنية التى يغطيها وأيضاً حسب علاقة هذه المتغيرات ببعضها البعض وأسلوب التعبير عنها، كذلك حسب درجة وضوحها إلى غير ذلك، وبشكل عام يجب بعد تحديد المتغيرات البحثية أن يتم تصنيفها إلى عدة أنواع طبقا لعدة أسس على النحو التالى :

☒ **التصنيف على أساس الشكل : حيث تصنف المتغيرات إلى متغيرات وصفية واخري كمية. أما المتغيرات الوصفية** فهي عبارة عن المتغيرات التي يتم التعبير عنها في شكل وصفي مثل الرضا الوظيفي، رضا العملاء، الاتجاهات....الخ. ويتم قياس تلك المتغيرات الوصفية من خلال آليات جمع البيانات الأولية مثل الاستقصاء، إلا أنه يتم تحويلها إلى متغيرات كمية بعد ذلك في شكل نسب مئوية مثلا، أو إعداده وهكذا.

أما **المتغيرات الكمية** فهي بمثابة المتغيرات التي يمكن التعبير عنها في شكل كمي. ومثال ذلك قيمة الأرباح وحجم الإنتاج وحجم المبيعات وهكذا.

☒ **التصنيف على أساس المكونات : ويمكن أن تصنف المتغيرات على أساس المكونات إلى :**

متغيرات رئيسية مثل : متغيرات خاصة بالمنتج – متغيرات خاصة بالعميل – متغيرات خاصة باتجاهات الإدارة – متغيرات خاصة بالوسطاء – متغيرات اقتصادية واجتماعية – متغيرات بيئية خاصة بالمنافسة وهكذا.

متغيرات فرعية : فمثلا يمكن أن تتضمن المتغيرات الخاصة بالمنتج إلى متغيرات خاصة بأنواع المنتجات، أشكالها، العبوة، العلاقة، التبيين... الخ. وهكذا بالنسبة للمتغيرات الرئيسية حتى يمكن تقسيمها الي متغيرات أخرى فرعية .

☒ **التصنيف على أساس التبعية:** وتصنف إلى متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة.

☒ **التصنيف على أساس الظهور:** وتصنف إلى متغيرات ملحوظة يمكن ملاحظتها. والتعرف عليها بسهولة ومتغيرات ساكنة كامنة وغير ظاهرة (مثل التغيرات السلوكية).

☒ **التصنيف على أساس الاتصال :** أي وجود علاقة اتصال بينهما أو لا، ويمكن التعبير عنها في شكل سلم درجات، ومجموعات متصلة وغير متصلة.

أما المتغيرات المتصلة فيتم التعبير عنها في شكل مجموعات أو فئات أو مستويات متصلة (أي وجود علاقات اتصال بينهما). **ومن الأمثلة علي تلك المتغيرات المتصلة : تقسيم اتجاهات العملاء علي سلم الدرجات إلي:**

- اتجاهات ايجابية.
- اتجاهات محايدة.
- اتجاهات سلبية.

كذلك تقسيم مستوي جودة المنتج من وجهة نظر العملاء علي سلم الدرجات علي النحو التالي :

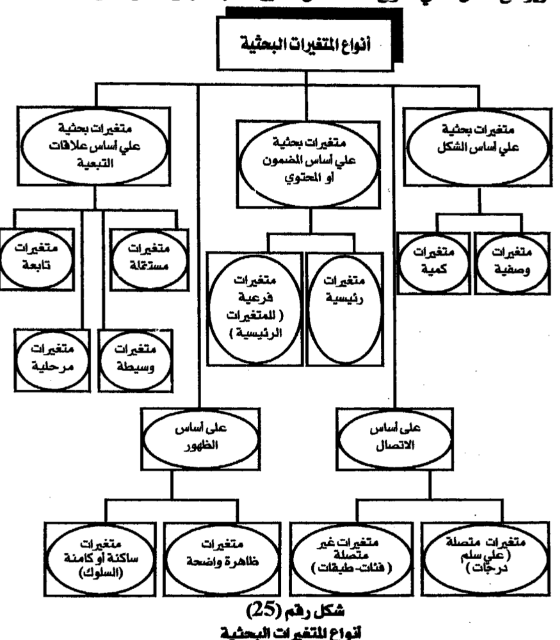
- جودة عالية جداً.
- جودة عالية.
- جودة متوسطة.
- جودة منخفضة.
- جودة منخفضة جداً.

أما المتغيرات غير المتصلة فهى بمثابة المتغيرات التي يتم التعبير عنها في شكل مجموعات أو فئات غير متصلة ومثال ذلك : تقسيم العملاء إلى فئتين : إناث — ذكور وأيضاً تقسيم الديانات إلى : مسلم — مسيحي — يهودي.

كذلك تقسيم مستوي تعليم العملاء في مجموعات :

- لا يقرأ ولا يكتب
- يقرأ ويكتب
- حاصل على شهادة متوسطة
- حاصل علي شهادة جامعية......إلخ

ويوضح الشكل التالي الأنواع المختلفة من المتغيرات طبقاً لمجموعة من أسس التصنيف.



شكل رقم (25)
أنواع المتغيرات البحثية

ويتضح من الشكل السابق تعدد أنواع المتغيرات البحثية حسب الأسس المختلفة، وعند الدراسة قد لا تعتمد على أساس واحد بل من الممكن الاعتماد في الدراسة على أكثر من أساس. فقد تستدعى الدراسة ضرورة دراسة جميع المتغيرات المختلفة المرتبطة بالمشكلة والمتعلقة بالتصنيفات السابقة.

وعلى سبيل المثال قد تشمل الدراسة جميع المتغيرات البحثية الرئيسية مثل المتغيرات المتعلقة بالمنتج، الوسطاء، المنافسة، الظروف الاقتصادية، الظروف الاجتماعية ثم دراسة العميل...الخ ثم يلى ذلك دراسة جميع المتغيرات الفرعية لكل متغير رئيسي ومثال ذلك بالنسبة للمنتج : الجودة — الأنواع — الأشكال — التعبئة — التغليف — التمييز والتبيين.

وقد تشمل دراسة العميل: السلوك الشرائى من حيث الدوافع والاتجاهات والجوانب الشخصية المتعلقة بالعميل كالسن والدخل والمهنة.

وقد تشمل دراسة المنافسة : أنواع المنافسة — الاستراتيجيات التنافسية — المركز التنافسى وهكذا.

كذلك قد تشمل الدراسة دراسة هذه المتغيرات على أساس كونها متغيرات مستقلة تؤثر على متغيرات تابعة أو العكس، وأيضاً قد تستلزم الدراسة دراسة هذه المتغيرات إما بشكل متصل أو منفصل (فئات منفصلة— أو فئات متصلة على مقياس متدرج) كذلك قد تتطلب الدراسة دراسة المتغيرات الظاهرة والتى يمكن ملاحظتها مثل السلوك الشرائى والأخرى غير الظاهرة (الباطنة) مثل دوافع الشراء وهكذا..

وقد عرضنا لهذه المتغيرات على أساس مستقل طبقاً لأسس التصنيف المختلفة وذلك بغرض الدراسة فقط، ولكن عند إجراء البحث قد يكون من الضرورى دراسة أكثر من نوع من هذه الأنواع طبقا لأسس مختلفة كما عرضنا سلفاً. ونظراً لأهمية المتغيرات حسب التبعية (المستقلة والتابعة) وخاصة عند صياغة الفروض فإننا سوف نستعرض تلك المتغيرات بشيء من التفصيل وعند استعرضنا لمثل هذا النوع من المتغيرات نجد أنه يتضمن عدة انواع علي النحو التالي :

1/2/1 المتغيرات البحثية التابعة والمستقلة ذات العلاقة المباشرة:

وهذا النوع من المتغيرات يتضمن علاقة مباشرة بينهما أي أن المتغير التابع هو نتيجة مباشرة للمتغير المستقل وذلك علي النحو التالي:

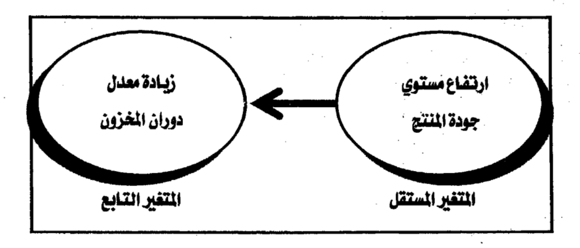
(1) المتغير التابع : Dependent Variable

ويمثل هذا المتغير الاهتمام الرئيسي للباحث. فهدف الباحث هو فهم وتوصيف المتغير التابع أو شرح وتحديد مستوي أو درجة تغيره its Variability أو التنبؤ به. أى أنه بمثابة المتغير الرئيسي الذي يوجه عملية الفحص والدراسة كعامل متغير. والذي قد يكون نتيجة مجموعة من المتغيرات المستقلة.

(2) المتغير المستقل: Independent Variable

ويقصد بالمتغير المستقل أحد المؤثرات علي المتغير التابع سواء بشكل ايجابي أو سلبي.

ويوضح الشكل التالي مثال للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

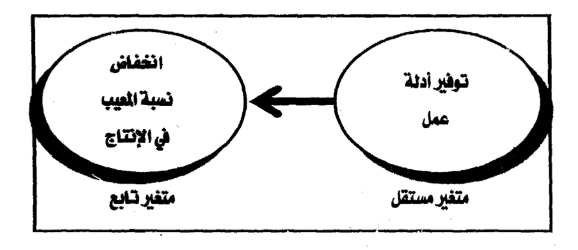


شكل رقم (26)

العلاقة بين المتغير المستقل والتابع

2/2/1 المتغيرات البحثية التابعة والمستقلة ذات العلاقة غير المباشرة من خلال متغير وسيط Moderating Variable.

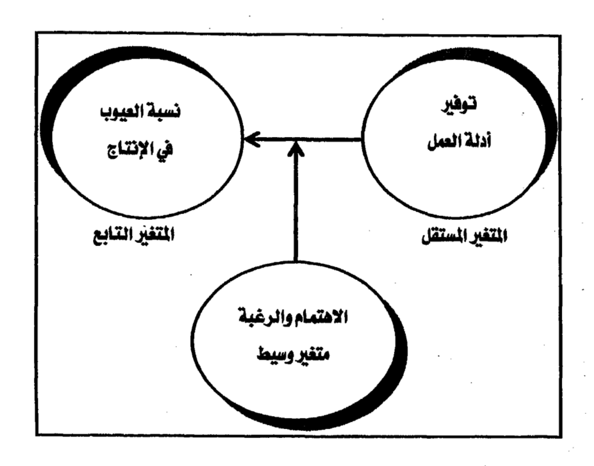
ويقصد بالمتغير الوسيط أحد العوامل ذات التأثير المحتمل أو المتوقع القوي Contingent effect Strong علي العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. ويعني ذلك وجود متغير ثالث (المتغير الوسيط) والذي يعدل أو يحول Modifies العلاقة الطبيعية بين المتغيرات التابعة والمستقلة. فمثلا العلاقة المباشرة الطبيعية تكون بين المتغير المستقل والذي يتمثل في توفير أدلة عمل للعاملين حيث يعتبر أحد المتغيرات ذات العلاقة المباشرة علي تخفيض نسبة العيوب في الإنتاج كمتغير تابع. ويوضح الشكل التالي هذه العلاقة.



شكل رقم (27)

العلاقة الطبيعية المباشرة بين المتغير المستقل والتابع

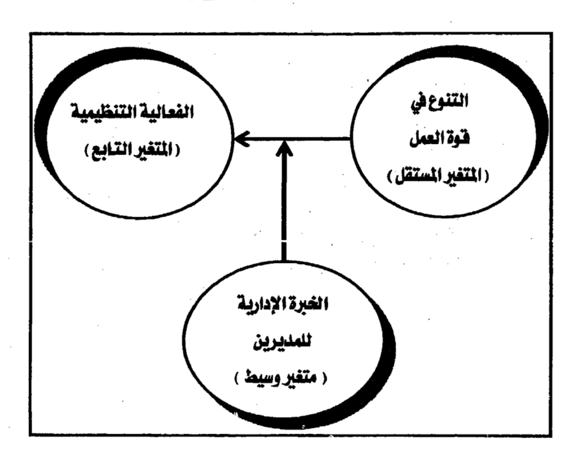
إلا أنه قد يدخل عامل أو متغير وسيط بين المتغيرين السابقين ومن ثم يكون تأثير المتغير المستقل عن طريق متغير آخر وسيط فمثلا قد تتأثر ممارسات العاملين من خلال توفير أدلة عمل بمدي اهتمامهم ورغبتهم في استخدام أدلة العمل (كمتغير وسيط). ويوضح الشكل التالي هذه العلاقة.



شكل رقم (28)

العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والتابع

ومثال ذلك أيضاً إذا كان من الممكن أن تكون هناك علاقة مباشرة بين التنوع في قوة العمل والفعالية التنظيمية للمؤسسة، إلا أن تأثير التنوع في قوة العمل قد يؤثر علي توافر الخبرة الإدارية للمديرين مما يحّول هذه العلاقة من علاقة مباشرة إلي علاقة غير مباشرة. ويتضح ذلك من الشكل التالي :



شكل رقم (29)

العلاقة بين التنوع في قوة العمل كمتغير مستقل،

والخبرة الإدارية كمتغير وسيط والفعالية التنظيمية كمتغير تابع

ويتضح من الشكل السابق أيضاً أن الفعالية التنظيمية تمثل المتغير التابع والتي تتأثر بالتنوع في قوة العمل كمتغير مستقل، ومع ذلك فإن تحقيق العلاقة المحتملة يتوقف علي : مدي تأثير التنوع في قوة العمل علي تنوع الخبرة الإدارية للمديرين، ومن ثم زيادة قدراتهم علي التشجيع والتنسيق بين طاقات وقدرات المجموعات المختلفة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

وعلي ضوء ما تقدم ما هو الفرق بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط Moderation variable. فقد يحدث لبس وغموض حول متى يكون المتغير مستقل ومتى يكون مستقلاً.

دعنا نوضح ذلك من خلال الموقفين التاليين :

الموقف الأول :

لقد أظهرت إحدى الدراسات البحثية أن جودة البرامج التدريبية في المؤسسة، تؤثر بقوة علي الحاجة المتزايدة للتدريب في المؤسسة (علي سبيل المثال حيث الحاجة القوية لتطوير وتنمية القدرة علي الأداء الوظيفي) وأن هناك استعداد قوياً لتعلم طرق جديدة لأداء الأعمال.

الموقف الثاني :

لقد أظهرت دراسة بحثية أخري أن استعداد العاملين لتعلم طرق جديدة لأداء الأعمال — لا تتأثر بجودة البرامج التدريبية التي تقدم من قبل المؤسسة لكل العاملين بدون تمييز، ولكن لمن لديهم حاجة ملحة واستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال تدريب تخصصي.

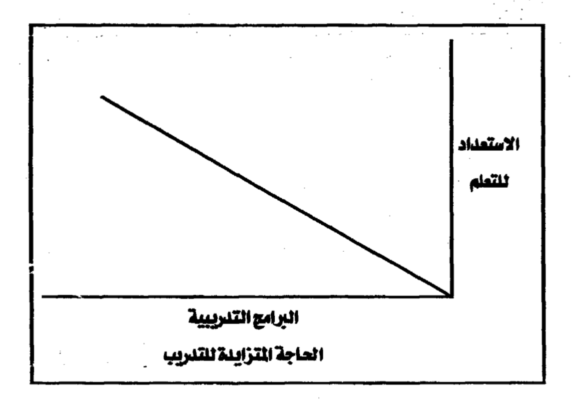
ويتضح من الموقفين السابقين، أن هناك ثلاثة متغيرات.

في الحالة الأولي: البرامج التدريبية والحاجة المتزايدة لزيادة القدرة علي الأداء الوظيفي تعتبر بمثابة متغيرات مستقلة تؤثر علي استعداد العاملين للتعلم وهى تعتبر بمثابة متغيرات تابعة.

أما في الحالة الثانية : فإن جودة برنامج التدريب تعتبر متغيراً مستقلاً، بينما يظل المتغير التابع كما هو، وأن الحاجة المتزايدة للتدريب تصبح متغيراً وسيطاً. أى أن الحاجة المتزايدة توضح الاستعداد القوي لتعلم أشياء جديدة، وذلك إذا جنبت جودة البرنامج التدريبي. وعلي ذلك فإن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة تصبح معتمدة أو متوقفة علي وجود المتغير الوسيط.

يتضح مما سبق أن قرار اعتبار المتغير مستقلاً أو تابعاً أو وسيطاً إنما يعتمد علي علاقات التأثير بينهما. أو بمعني آخر كيف يؤثر كل منهما علي الآخر. وتوضح الأشكال التالية الاختلاف بين تأثير المتغيرات المستقلة والوسيطة :

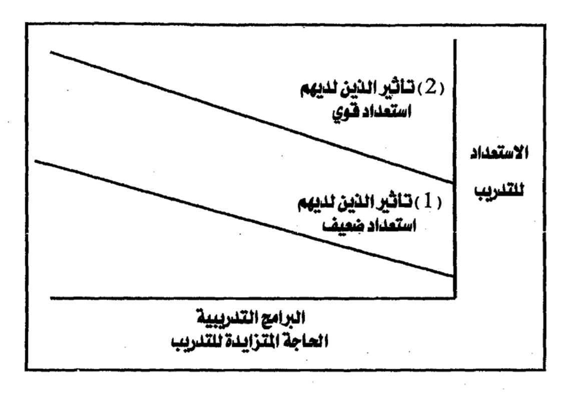
أما الشكل الأول : فيوضح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع بدون وجود متغير وسيط وذلك علي النحو التالي :



شكل رقم (30)

تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع عندما لا يكون هناك متغير وسيط

بينما يوضح الشكل التالي تأثير المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع عندما يكون هناك متغير وسيط يلعب دوراً في هذا الموقف وذلك على النحو التالي :



شكل رقم (31)

تأثير المتغير المستقل التابع في حالة وجود متغير وسيط

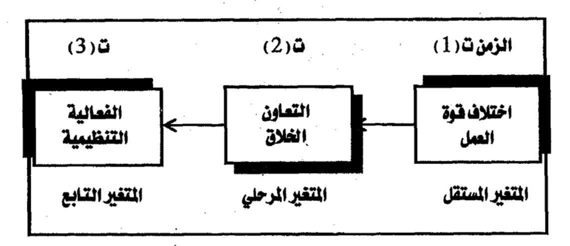
يتضح من الشكل الأخير أن هناك اتجاهاً قوياً في ميل خط الاتجاه الثاني رقم (2) الي أعلي وانخفاضه نسبيا بالنسبة للخط الأسفل رقم (1)

3/2/1 المتغيرات المستقبلية والتابعة لقياس العلاقة الزمنية من خلال متغيرات مرحلية Intervening Variables.

والمتغيرات المرحلية هي بمثابة المتغيرات التي يقع تأثيرها خلال فترتين زمنيتين، حيث تظهر Surface بين بدء زمن تأثير المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع وزمن تأثيرها عليه. وهذا المتغير هو متغير زمني أي ذو بعد بُعد زمني. والمتغير المرحلي يظهر كوظيفة للمتغير أو المتغيرات المستقلة والتي تعمل في أي موقف وتساهم في تفسير وشرح تأثير المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع.

ومن الأمثلة علي تلك المتغيرات في المثال السابق حيث نجد التنوع في قوة العمل يعتبر بمثابة المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية، فإن المتغير المرحلي الذي يظهر كوظيفة للتنوع في قوة العمل هو التعاون الابتكاري eative Synrgy. وهذا التعاون الابتكاري يكون نتيجة تعدد العرقيات والعنصريات وتعدد الجنسيات (التنوع) حيث تتفاعل قوة العمل ويصنعون معاً خبراتهم المتعددة في حل المشكلة. وهذا يساعد في تفسير كيف يمكن أن تتأثر الفعالية التنظيمية بالتنوع في قوة العمل. مع ملاحظة أن التعاون الابتكاري (المتغير المرحلي) يظهر في الوقت (ت 2) كوظيفة للتنوع في قوة العمل، وقد كانت البداية عند الوقت (ت 1) (بدون ظهور) ثم أثرت في الفعالية التنظيمية عند الوقت (ت 3).

ويوضح الشكل التالي تلك العلاقات الديناميكية [1]



شكل رقم (32)

العلاقات الديناميكية

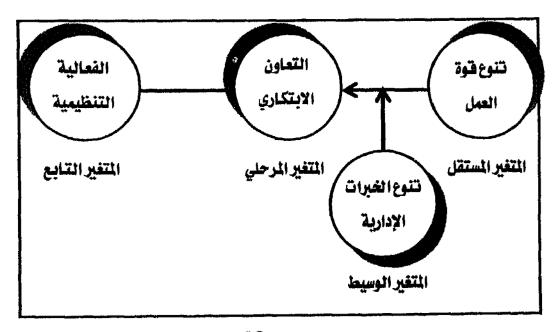
ويتضح من الشكل السابق أن المتغير المستقل يساهم في تفسير الاختلاف في المتغير التابع، والمتغير المرحلي يظهر في الوقت (ت2) كوظيفة للمتغير المستقل والذي يساعد أيضاً في فهم وتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

---

(1) Uma Sekararan Opcitm, PP. 86 – 92.

أما المتغير الوسيط فله التأثير المتوقع أو المحتمل علي العلاقة بين المتغيرين. وللتفرقة بينهما يمكن القول أنه إذا كان المتغير المستقل يفسر الاختلاف في المتغير التابع، فإن المتغير المرحلي لا يضيف إلي الاختلاف الذي تم تفسيره بواسطة المتغير المستقل، بينما المتغير الوسيط له تأثير تفاعلي مع المتغير المستقل في تفسير الاختلاف. وهذا يعني أنه إذا لم يكن المتغير الوسيط موجوداً فإن العلاقة المنطقية (العلمية) بين المتغيرين الآخرين (المستقل والمرحلي) المأخوذين في الاعتبار تكون غير مدركة.

وتحديد صفه المتغير إذا كان مستقلا أو، تابعاأو+ مرحليا أو وسيطا إنما يتحدد بالقراءة المتأنية لحدوث التأثير الفعال أو الديناميكي في أي المواقف موضع الدراسة. وعلي سبيل المثال فإن متغيراً مثل التحفيز علي العمل يمكن أن يكون متغيراً تابعاً أو متغيراً مستقلاً أو متغيراً مرحلياً أو متغيراً وسيطاً ويتوقف ذلك علي النموذج العلمي الموجود أو السائد في هذا المجال. والذي يفسر العلاقات بين تلك المتغيرات طبقا لطبيعة المشكلة محل الدراسة. **ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات المستقلة، المرحلية، الوسيطة والتابعة في المثال السابق :**



شكل رقم (33)

العلاقة بين المتغير المستقل، المرحلي، الوسيط، والتابع

وفى النهاية يمكن للباحث إعداد جدول لتصنيف المتغيرات البحثية ويختلف التصنيف الوارد بهذا الجدول طبقاً لأهداف الدراسة والمتغيرات البحثية المطلوب قياسها. ويوضح الجدول التالي نموذجاً لتصنيف المتغيرات البحثية.

جدول رقم (10)

بيان أنواع المتغيرات البحثية المستخدمة في البحث

أنواع المتغيرات البحثية / المتغيرات البحثية	المتغيرات البحثية علي أساس الشكل		المتغيرات البحثية علي أساس التبعية		أساليب القياس
	متغيرات وصفية	متغيرات كمية	متغيرات مستقلة	متغيرات تابعة	

ونعرض في النهاية مثالاً عملياً لأنواع المتغيرات البحثية المرتبطة بأحد البحوث التطبيقية والتي تركز علي دراسة تأثير تحقيق العدالة الضريبية علي رضا عملاء المجتمع الضريبي علي المبيعات.

ويوضح الجدول التالي أهم هذه المتغيرات.

جدول رقم (11)

بيان بأهم وأنواع المتغيرات البحثية المتعلقة بمقومات تحقيق العدالة الضريبية على رضا المجتمع الضريبي (الضريبة على المبيعات)

عنوان البحث	المتغيرات				أنواع المتغيرات على أساس التبعية		أنواع المتغيرات على أساس السكون		أنواع المتغيرات على أساس الاتصال	
	م	المتغيرات الرئيسية	م	المتغيرات الفرعية	مستقل	تابع	ساكنة	متغيرة	متصلة	مستقلة
تحقيق العدالة الضريبية على رضا المجتمع الضريبي للضريبة العامة على المبيعات	1	القوانين والتشريعات الضريبية	1/1	مدى تناسق وتوافق مواد القانون						
			2/1	مدى كفاية المواد القانونية						
			3/1	مدى الوضوح في تفسير مواد القانون						
			4/1	مدى تناسق القانون مع القوانين الأخرى						
			5/1	مدى القدرة على كفاءة وتوظيف القانون						
			6/1	مدى استخدام وتوظيف القانون في العمالة						
	2	حد التسجيل	1/2	مدى وجود معايير قانونية واضحة للتسجيل						
			2/2	مدى وجود معايير مرتبطة بالرغبة في التعامل مع المصلحة						
			3/2	مدى وجود محاسبين "التحليل المالي"						

			4/2	مدى وجود المركز التنافسي للمسجل داخل الصناعة						
			5/2	مدى ملائمة حد التسجيل وأثره على العدالة الضريبة						
			6/2	مدى جدوى وجود حد التسجيل في ضوء اندماج المصلحتين						
			7/2	التوجهات الإدارية "الثقة المتبادلة"						
	3	مدى دقة وموضوعية ووضوح إجراءات الحصر بالنسبة للمأمور	1/3	الضوابط والقواعد المنظمة لعمل مأمور الحصر						
			2/3	تجنب الاعتبارات الشخصية في عملية الحصر						
			3/3	دقة ووضوح التعليمات المنظمة لعملية الحصر						
			4/3	الرضا الوظيفي لمأمور الحصر من خلال الثقافة الضريبية						
			5/3	الرضا الوظيفي لدى مأمور الضرائب						
			6/3	مدى توافر الأدوات اللازمة لعمل مأمور الحصر أثناء أداء عمله						
			7/3	مدى وضوح التعليمات الإدارية المتعلقة بالحصر						
		العدالة الضريبية								

تابع جدول رقم (11)

بيان بأهم وأنواع المتغيرات البحثية المتعلقة بمقومات تحقيق العدالة الضريبية على رضا المجتمع الضريبي (الضريبة على المبيعات)

عنوان البحث	المتغيرات				أنواع المتغيرات على أساس التبعية		أنواع المتغيرات على أساس السكون		أنواع المتغيرات على أساس الاتصال	
	م	المتغيرات الرئيسية	م	المتغيرات الفرعية	مستقل	تابع	ساكنة	متغيرة	متصلة	مستقلة
تحقيق العدالة الضريبية على رضا المجتمع الضريبي للضريبة العامة على المبيعات	4	سعر الضريبة	1/4	مدى ملائمة أسعار الضريبة (فئات)						
			2/4	قياس فاعلية سعر الضريبة وأثره على العدالة الضريبية						
			3/4	الاتفاقيات الحكمية المبرمة بين المصلحة والجهات الخارجية						
			4/4	مدى كفاية الإعفاءات الضريبية الواردة بالقانون						
	5	تعديل وتقدير الربط الضريبي	1/5	مدى كفاءة ودقة وموضوعية المعايير التي يستند عليها المأمور في تعديل الضريبة						
			2/5	إلمام المأمور باللائحة التنفيذية وتعليمات المصلحة في هذا الخصوص						
			3/5	تعاون المسجل مع المأمور في توفيرا المعلومات الدقيقة والمستندات والسجلات اللازمة للربط الضريبي						
			4/5	مدى دقة وموضوعية الإقرار الضريبي المقدم من المسجل						
			5/5	مدى الاستفادة من التقديرات السابقة "الفحص المكتبي"						
			2/5	إلمام المأمور باللائحة التنفيذية وتعليمات المصلحة في هذا الخصوص						

3/1 قياس المتغيرات البحثية.

يتطلب تحديد مستوى ودرجة تأثير كل متغير من المتغيرات البحثية على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة ضرورة قياسها لذا يتطلب الأمر ضرورة الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما المقصود من قياس المتغيرات البحثية ؟
- ما آليات قياس المتغيرات البحثية ؟
- ما أشكال قياس المتغيرات البحثية ؟
- ما نطاق أو مجالات قياس المتغيرات البحثية ؟
- ما آليات تحديد المتغيرات البحثية ؟

وسوف نتولى الإجابة على هذه التساؤلات على النحو التالي :

ما هي خطوات قياس المتغيرات البحثية؟

ما هي أهم المشاكل التي تواجه عملية قياس المتغيرات البحثية؟

1/3/1 مفهوم وخصائص قياس المتغيرات البحثية :

قبل قياس المتغيرات البحثية ربما يكون الباحث في حاجة الي التعرف علي مفهوم عملية القياس وأبعادها المختلفة ثم الأساليب والآليات التي يمكن الاعتماد عليها في القياس. فإن معرفة الباحث بهذه الأمور ربما تساعده في عملية قياس المتغيرات البحثية بشكل دقيق ومحدد.

والآن ما المقصود بقياس المتغيرات البحثية ؟

بداية لابد أن يدرك الباحث أن هناك فرقاً بين عملية القياس–كنشاط – والآلية التي يعتمد عليها في عملية القياس. أما مفهوم عملية القياس Measurement كنشاط فيقصد بها في البحث العلمي التحقق من مستوي ودرجة تأثير المتغيرات البحثية، وذلك عن طريق تحديد وتعيين القيمة العددية أو الرقمية للخصائص Characteristics التي يرغب في قياسها في الأشياء أو الموضوعات أو الأفراد أو الأحداث

وذلك في حالة قياس المتغيرات من خلال بيانات أولية عن طريق قوائم الاستقصاء أو الملاحظة. وقد تعني عملية القياس تحديد القيم الكمية بالنسبة للمتغيرات التي يتم التعبير عنها كميا ويتم قياسها مكتبيا مثل تطور المبيعات، الأرباح، الإنتاجية... الخ.

هنا يتم استخدام تلك القيم الرقمية أو العددية أو الكمية في حساب وتحليل العلاقات والاختلافات فيما بين هذه الخصائص.

ويمكن الحكم علي مستوي جودة عملية القياس (جودة مرتفعة أو جودة منخفضة تتضمن أخطاء في القياس) من خلال دراسة مدي تأثير تلك الخصائص التي تم قياسها علي القرار الذي سوف يتم اتخاذه اعتماداً علي نتائج القياس.

وعلي ذلك فعملية القياس هي بمثابة مؤشر ودالة. بمعني أنها عملية تبدأ بتحديد القيمة العددية أو الزمنية (أو الكمية) للخصائص المطلوب قياسها في الأشياء أو الأفراد أو الوحدات ثم تحليل تلك القيم للوصول إلي دلالات أو نتائج معينة بشأن تلك العلاقات أو الاختلافات.

2/3/1 أساليب قياس المتغيرات البحثية

أما بالنسبة لآليات أو أساليب قياس المتغيرات البحثية فهي متعددة، ففي الحياة العامة يمكن قياس مستوي سرعة السيارة عن طريق عداد السرعة بها، ويقاس الزمن عن طريق الساعة، وتقاس درجة الحرارة عن طريق الترمومتر، ويقاس الطول عن طريق المتر.

أما أساليب القياس في مجال البحث العلمي فهي مختلفة عن تلك المستخدمة في الحياة العامة ولكنها تؤدي الغرض نفسه ويتوقف اختيار تلك الأساليب التي تستخدم في مجال قياس المتغيرات البحثية عن طبيعة تلك المتغيرات من حيث توافرها في سجلات أو وثائق من عدمه وأيضا من حيث وجودها في شكل كمي أو وصفي،

فإذا كانت المتغيرات مدونة في سجلات أو وثائق فهنا يمكن قياسها من خلال البحث أو الدراسة المكتبية، وإذا كانت المتغيرات غير مدونة لابد من تجميع بياناتها من مجتمع البحث فهنا لابد من استخدام أسلوب الدراسة الميدانية ويتم تجميعها بيانيا عن طريق قوائم الاستقصاء. وإذا كانت المتغيرات في شكل وصفي (سواء موثقة أم غير موثقة) فيتم قياسها من خلال قوائم الاستقصاء أو الدراسة المكتبية أما إذا كانت موجودة في شكل كمي (بيانات وثائقية) فيتم قياسها من خلال الدراسة المكتبية وهكذا.

وبمعني آخر فإن قياس المتغيرات البحثية إما أن يتم من خلال قياس مكتبي (إذا كانت البيانات وثائقية وصفية أو كمية) أو قياس ميداني من خلال قوائم الاستقصاء (إذا كانت البيانات غير موثقة) ويتم القياس المكتبي من خلال التعرف علي المتغير من خلال الوثائق والمستندات، كالهياكل التنظيمية والنظم والسياسات الإدارية المطبقة وغيرها، ويتم القياس الميداني من خلال البيانات الأولية من خلال قوائم الاستقصاء أو الملاحظة أو المقابلات التي تتم بدون استخدام قوائم استقصاء.

وفي حالة استخدام القياس الميداني لجمع البيانات الأولية خاصة التي يتم تجميعها عن طريق الاستقصاء، فإنه يتم تجميع تلك البيانات مع إعطاء قيمة عددية للمتغير أى تحديد وتعيين القيمة العددية أو الرقمية للمتغيرات للتعبير عن قيمة المتغير المطلوب تقيميه وقياسه (أى تحديد وتعيين القيمة العددية) مثلاً قياس القدرة الرقمية على التعبير، قياس القدرة الرقمية لقوة الشخصية، قياس القدرة الرقمية للذكاء. هنا يتم تحديد التقديرات التى تعطى لكل عامل في قيم رقمية باستخدام مقياس من الأرقام يبدأ مثلا من رقم (1) حتى رقم (5) وبالتالى تعطى قيمة رقمية لتوافر المتغير أو تأثيره على الظاهرة ويتم إعطاء هذه الأرقام وفقا لقواعد معينة[1].

---

(1) سوف نتعرض بالتفصيل للقياس الرقمي من خلال قوائم الاستقصاء عند الحديث عن تصميم قوائم الاستقصاء.

ويتوقف الاختبار بين الأسلوب المكتبي والميداني علي مشكلة الدراسة، ومن ثم طبيعة المتغيرات البحثية وبالتبعية البيانات المطلوب جمعها عن متغيرات الدراسة والتي تستخدم في تحديد عناصر الخطة البحثية ومنها الفروض المطلوب إثباتها.

وتتميز عملية القياس بشكل عام بالخصائص التالية :

- أن المعنى بالقياس المتغير نفسه وليس اى شئ غير المطلوب دراسته (كالمتغيرات الشخصية / أو الاتجاهات أو السلوك أو المتغيرات المتعلقة بالمخزون أو الشكاوي أو المبيعات... الخ).

- إن هذه الأرقام التى تعطى للمتغير (بالنسبة للقياس الميداني) تمثل قيماً عددية محددة للمتغيرات أو للشئ أو الفرد أو الحدث موضع البحث وليس من الضرورى أن تعنى الأرقام هنا أنه يمكن إجراء بعض العمليات الحسابية كالجمع أو الطرح، وإن كان هذا لا يعنى أيضاً عدم استخدامها حسابياً، فأحياناً قد تستخدم هذه الأرقام فى حساب المتوسطات أو اى عمليات حسابية أخرى، وعند قياس هذه المتغيرات لابد من تحديد أشكال وأدوات القياس خاصة بالنسبة للمتغيرات الوصفية التي يتم قياسها من خلال قوائم الاستقصاء وهذا هو موضوع حديثنا الآن.

3/3/1 أشكال قياس المتغيرات البحثية

يتوقف اختيار أشكال قياس المتغيرات البحثية الملائمة علي نوع من البيانات المطلوب جمعها. لذلك لابد أن يجيب الباحث في البداية علي التساؤل التالي :

ما هي البيانات التي سوف يقوم الباحث بجمعها وتحليلها لتحليل أهداف البحث؟

تتمثل أشكال البيانات التي من الممكن أن يقوم الباحث بجمعها فيما يلي:

- القياس الوصفي (التصنيفي) أي أن القياس يكون في شكل بيانات وصفية متعلقة بالمشكلة أو موضوع البحث مثل البيانات الديموجرافية (خاصة بالذكور/ والإناث/ بيانات أو خاصة بالسن أو المهنة وهكذا).

• بيانات خاصة بتوصيف خاصية العميل (عميل حالي/ عميل متوقع أو محتمل) أو خاصية بتوصيف خاصية العمل (يعمل/ لا يعمل أو خاصة بالتعليم (يقرأ ويكتب / لا يقرأ ولا يكتب... الخ) أي تصنيف أو تمييز الأشياء أو الأحداث باستخدام أسس مختلفة للتصنيف (مجموعات – فئات أو أرقام... الخ).

• بيانات في شكل فئات مثل بيانات عن قياس اتجاهات مستوي المعرفة حول شيء معين أو علامة معينة أو منتج أو مؤسسة معينة.

• بيانات ترتيبية حسب الأهمية. مثل ترتيب أسباب ظاهرة معينة، أو بيانات تحدد خاصية أكبر من خاصيته أو ترتيب الاتجاهات أو التفضيلات أو الأفراد اتجاه معين أو مؤسسة معينة.

• بيانات في شكل نسب مئوية أو معدلات مثل المبيعات، الوحدات المنتجة، عدد المستهلكين، التكاليف، العمر، الأرباح وهكذا.

وعلي ضوء تحديد البيانات تتحدد اشكال القياس التي يجب أن يتناسب مع هذه البيانات سواء تم القياس عن طريق مكتبي ووثائقي أو قياس ميداني. ومن اشكال القياس ما يلي :

• قياس وصفي Nominal (لا تستخدم او تجري عليها عمليات رياضية أو حسابية باستثناء العدد أو التكرارات فقط Frequencies أي لا يمكن إجراء عمليات حسابية كل الجمع أو الضرب أو الطرح أو القسمة وهكذا. وذلك في حالة القياس الميداني.

ومن ثم فإن المقصود من القياس الوصفى هو تصنيف أو تمييز الأشياء أو الأحداث (البيانات الوصفية المطلوبة) باستخدام أسس مختلفة للتصنيف، ومثال ذلك :

- تصنيف البيانات الديموجرافية (ذكور/إناث) أو (السن أو المهنة).
- تصنيف بيانات خاصية العميل (عميل حالى – عميل متوقع).
- تصنيف بيانات خاصية العمل (يعمل – لا يعمل).
- تصنيف خاصية التعليم (يقرأ –ولا يكتب.....الخ).
- أم قياس ترتيبي أي ترتيب الأسباب أو المنتجات أو المؤسسات. الخ.
- أم قياس فئات أو مراحل.
- أم قياس نسب أو معدلات.

وغالبا ما تتضمن عملية جمع البيانات جمع تلك الأشكال أو بعضها.

وبعبارة اخرى يمكن ان يأخذ شكل قياس المتغيرات البحثية التي يمكن قياسها (مكتبياً وثائقياً او ميدانياً والتي يتم قياسها من خلال قوائم الاستقصاء) اشكالا متعددة. ومن ثم يجب عند تصميم قوائم الاستقصاء تحديد اشكال القياس الأساسية التي يمكن استخدامها في قوائم الاستقصاء لقياس تلك المتغيرات.

ويوضح الجدول التالي تلك الأشكال ومجالات استخدام كل منها وأساليب التحليل الاحصائي التي يمكن استخدامها بالنسبة لكل شكل منها[1] :

---

(1) د. ثابت عبد الرحمن ادريس، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، (الاسكندرية، الدار الجامعية من ص 343-372.



جدول رقم (12)

أشكال واستخدامات قياس المتغيرات البحثية

أشكال القياس	الاستخدامات	أساليب التحليل الإحصائي: أساليب تحليل وصفية	أساليب التحليل الإحصائي: أساليب تحليل إستنتاجية
1- القياس بالفئات: ويستخدم هذا القياس في ترتيب الخاصية موضوع القياس علي سلم متدرج ذى فواصل متساوية المسافة Equal distances في حالة قياس المتغيرات ميدانيا (عن طريق قوائم الاستقصاء)	يستخدم في إعداد دليل يشتمل علي: • دليل رقمي Index numbers (وضع نقطة الصفر تحكميا مع فواصل متساوية ويتم التدريج للخاصية موضع القياس. • قياس الاتجاهات (قياس بالفواصل مثل استخدام مقياس ليكرت). • قياس مستويات المعرفة حول شيء معين أو علاقة أو منتج • تحديد فئات معينة أو مستويات معينة لبعض المتغيرات التي تقاس مكتبيا (وثائقيا) مثل : فئات المخزون – المبيعات – الأرباح – العمالة.. الخ	• الوسط الحسابي • الانحراف المعياري • المدي.	• اختبار ف • اختبار ت • تحليل العوامل • تحليل التباين • الارتباط
2- القياس بالنسب: حيث يتم ترتيب الخاصية محل القياس في فئات نسب مئوية	يستخدم في إعداد دليل يشتمل علي النسب أو المعدلات التي تستخدم في ترتيب الأشياء في صورة فئات متساوية علي مقياس متدرج مثل : • نسب المبيعات. • الوحدات المنتجة. • عدد المستهلكين. • التكاليف. • العمر. • الأرباح. • .... الخ		• معامل الاختلاف أو التباين. • الارتباط. • الانحراف المعيارى.

تابع جدول رقم (12)

أشكال واستخدامات قياس المتغيرات البحثية

أشكال القياس	الاستخدامات	أساليب التحليل الإحصائي	
		أساليب تحليل وصفية	أساليب تحليل إستنتاجية
3- القياس الترتيبي: حيث يتم ترتيب المتغيرات (تحديد أيها اكبر ثم الذى يليه وهكذا) (لا يشير الي حجم الاختلافات بين المتغيرات)	ترتيب المتغيرات من خلال بيانات الاستجابات : التفضيلات مستويات الجودة، احجام العبوات، منافذ التوزيع، الاتجاهات والآراء	• الوسيط	• تحليل التباين • ذو الاتجاهات • لفريدمان • اختبار كا2 • الارتباط القائم • على نظام الترتيب
4- القياس التصنيفي تصنيف أو تمييز الأشياء –أو الأحداث موضع الدراسة في مجموعات باستخدام أسس مختلفة للتصنيف.	يستخدم في تحديد الطبقات أو التقسيمات المختلفة لمجموعة أشياء معينة أو مجموعة أفراد معينة باستخدام مجموعات أو فئات أو أرقام للتمييز بين تلك الفئات	• التكرارات • النسب المئوية • المنوال	• كا2 • الاختيار الوصفي • الثنائي • معامل • التوافق

4/3/1 نطاق (أو مجالات) قياس المتغيرات البحثية (ميدانياً ومكتبيا) :

عند قياس المتغيرات البحثية بشكل عام قد تتفاوت مجالات القياس حسب الهدف من البحث وفروضه. فقد يكون المطلوب قياس متغير واحد أو عدة متغيرات، أو متغيرات مركبة أو قياس غير مباشر لبعض المتغيرات البحثية.

ويوضح الجدول التالي مجالات قياس المتغيرات البحثية من حيث الهدف من القياس وأدوات تصنيف المتغير (سواء في حالة المتغيرات التي يتم تجميعها عن طريق قوائم الاستقصاء أو المتغيرات التي يمكن قياسها مكتبيا (سواء كانت وصفية أو كمية) ثم بعض الأمثلة علي تلك المجالات.

جدول رقم (13)

مجالات قياس المتغيرات البحثية

نطاق أو مجالات القياس	الهدف من القياس	أدوات تصنيف المتغيرات التي يتم قياسها	أمثلة للمتغيرات البحثية التي يتم قياسها
1- قياس متغير واحد 1/1 قياس (متغير) خاصية واحدة	التعرف علي مدي توافر الاتجاه نحو خاصية واحدة ترتبط بمشكلة البحث وأهدافه وفروضه مثل: تصنيف الإجابات المتعلقة بسؤال عن متغير واحد قد يشمل إجابتين أو ثلاثة ومن أهم مجالات استخدام هذه الأداة في التصنيف ما يلي ● التعرف على مدى استخدام خاصية معينة في المنتج ● التعرف على الميل السلوكى ● التعرف على الاتجاه نحو المنتج أو العلامة ● التعرف على مستوى الجودة. ● التعرف على أهمية المنتج ● التعرف على مدى إثارة الاهتمام ● التعرف على درجة الرضا ● التعرف على مدى الملاءمة	يتم اختيار الأدوات المرتبطة بالخصائص المطلوب قياسها مثلا : ● قياس الجودة : جيد – متوسط - منخفض ● قياس الأهمية: هام- إلى حد ما- ● غير هام ● قياس إثارة الاهتمام : يثير الاهتمام – يثير إلى حد ما ● خصائص الرضا : راض – إلى حد ما ● غير راض ● قياس الملاءمة : ملائم – إلى حد ما – ● غير ملائم	ما مدى الاستفادة من البيانات الموجودة على العبوة : دائما – غالبا – أحيانا ما هى احتمالات شراء المنتج معين : : كبير – متوسط- ضعيف إذا توافرت لك فرصة شراء سيارة هوندا فرصة كبيرة – متوسطة - صغيرة

تابع جدول رقم (13)

مجالات قياس المتغيرات البحثية

نطاق أو مجالات القياس	الهدف من القياس	أدوات تصنيف المتغيرات التي يتم قياسها	أمثلة للمتغيرات البحثية التي يتم قياسها
2/1 قياس متغير متدرج (خاصية متدرجة) عن طريق القياس البياني المتدرج Graphic Rating Scale أو القياس عن طريق التصنيف علي مجموعة من البنود (القياس اللفظي).	● التعرف علي تدرج المتغير الواحد (الخاصية الواحدة) بدون مقارنة	● يطلب من المستقصي منه (في حالة المتغيرات التي يتم جمعها عن طريق قوائم الاستبيان) وضع علامة معينة علي النقطة البيانية علي السلم المتدرج لتقييم المتغير موضع القياس (التصنيف البياني المتدرج). ● يطلب من المستقصي منه التعبير عن وجهة نظرة من خلال الوصف اللفظي : ● راض ● راض الي حد ما ● غير راض (التصنيف اللفظي)	مثال ذلك : كيف يمكنك تقييم مستوي جودة خدمات المؤسسة مستوي عالى - مستوي متوسط - مستوي منخفض الي اي مدي تشعر بالرضا نحو منتجات المؤسسة (س) : ● راض ● الي حد ما ● غير راض ● أو جيدة – متوسطة - سيئة

تابع جدول رقم (13)

مجالات قياس المتغيرات البحثية

نطاق أو مجالات القياس	الهدف من القياس	أدوات تصنيف المتغيرات التي يتم قياسها	أمثلة للمتغيرات البحثية التي يتم قياسها
3/1 قياس متغيرات (خاصية بمتغير للمقارنة) أما عن طريق القياس البياني أو القياس الوصفي أو الترتيبي أو توزيع رقم ثابت من النقط علي عدد من المتغيرات وتتحدد عدد المقارنات بالمعادلة التالية: $$\frac{(1-N)N}{2}$$ حيث ان N تشير الي العدد الاجمالي للأشياء (الاتجاهات) المطلوب معرفة اتجاهات المستقصي منهم نحوها.	• التعرف علي درجة التشابه أو الاختلاف بين متغير معين أو خاصية في منتج معين وتلك الخاصية في منتج آخر. • التعرف علي ترتيب توافر معيار معين • التعرف علي ترتيب توافر معيار معين في خاصية معينة مثل ترتيب المؤسسات حسب المعاملة الجيدة (كمعيار) أو ترتيب المنتجات حسب الجودة وهكذا. • كما قد يهدف هذا القياس الي المقارنة من خلال توزيع مجموع ثابتا Constant – sum scale	• تتم المقارنة علي أساس أن يطلب من المستقصي منه تحديد وجهة نظرة في الخاصية محل المقارنة من خلال التعبير البياني (وضع علامة علي المقياس المستخدم في المقارنة (التصنيف البياني) • أو تتم المقارنة علي أساس التعبير الوصفي ويطلب من المستقصي منه إجراء المقارنة من خلال بعض التعبيرات الوصفية	مثال ذلك : مثلا : ما هو شعورك نحو مشروب عصير البرتقال (أ) بالمقارنة بعصير البرتقال (ب) افضلة بدرجة عالية — افضلهما الاثنين معا — افضلة بدرجة اقل يرجى مقارنة مستوى تفضيلك لمنتج الالبان(أ) بالمقارنة بمنتج الالبان (ب) أعلي تفضيل — لا أعلي ولا اقل تفضيل — اقل تفضيل



تابع جدول رقم (13)

مجالات قياس المتغيرات البحثية

نطاق أو مجالات القياس	الهدف من القياس	أدوات تصنيف المتغيرات التي يتم قياسها	أمثلة للمتغيرات البحثية التي يتم قياسها
			من فضلك ما هو شعورك بحسن المعادلة بالنسبة للخدمة (أ) بالمقارنة بالخدمة (ب) • الخدمة (أ) أفضل ☐ • الخدمة (أ) متساوية مع الخدمة ب ☐ • الخدمة (أ) أقل من الخدمة ب ☐ • مثال آخر : يرجى المقارنة بين الماركة (أ) والماركة (ب) : • الماركة (أ) أفضل في الطعم من الماركة (ب) • أو الماركة (أ) بصفة عامة أفضل من الماركة(ب)
		• ويتم ترتيب توافر المعيار في الخاصية من خلال الترتيب التصاعدي أو التنازلي لتوافر المعيار في الخاصية أو المتغير	المطلوب ترتيب المؤسسات التالية على أساس المعاملة الحسنة أثناء التعامل من جانب المتعاملين مع المؤسسة.ضع رقم (1) بجانب المؤسسة التى تشعر أنها يتمتع بأفضل أسلوب تعامل ورقم (2) للمؤسسة التى تليها وهكذا وذلك على النحو التالى :

تابع جدول رقم (13)

مجالات قياس المتغيرات البحثية

نطاق أو مجالات القياس	الهدف من القياس	أدوات تصنيف المتغيرات التي يتم قياسها	أمثلة للمتغيرات البحثية التي يتم قياسها
			المؤسسة أ ☐ المؤسسة ب ☐ المؤسسة جـ ☐ المؤسسة د ☐ المؤسسة هـ ☐
		• أو يتم عن طريق توزيع رقم ثابت من النقاط 100 (مثلا) علي عدد معين من عناصر تفضيل خدمة معينة (لخاصية أو متغير واحد)	من فضلك يرجي توزيع المجموع الاجمالي للنقط 100 نقطة على المتغيرات التالية المرتبطة بتفضيل خدمه مصرفية معينة: جودة الخدمة المصرفية ☐ أسلوب التعامل مع العملاء ☐ تكلفة تقديم الخدمة ☐ الانتشار الجغرافى لفروع البنك ☐

تابع جدول رقم (13)

مجالات قياس المتغيرات البحثية

نطاق أو مجالات القياس	الهدف من القياس	أدوات تصنيف المتغيرات التي يتم قياسها	أمثلة للمتغيرات البحثية التي يتم قياسها
2- قياس المتغيرات المتعددة	• يستخدم في قياس الاتجاهات: • من خلال الموافقة أو عدم الموافقة على عدد من العبارات : • لقياس المعنى أو الصفات المتناظرة أو المضادة في الاتجاهات • يقيس صور التمايز • في المعنى أو الكلمات التى تعكس المتغيرات المرغوب قياسها.	يتم قياس تلك المتغيرات وتصنيفها من خلال الأدوات التالية : • مقياس ليكرت[1] • قياس العناصر الأساسية لكل متغير مطلوب قياسه مثال ذلك : • قياس وتصنيف متغير الاتجاه نحو منتج معين بالرضا (أو الاتجاه الايجابي) • تصنيف متغير الجودة بمستويات متعددة وهكذا. • قياس التمايز في المعاني وذلك من خلال تحديد مدي نطاق خاصية معينة علي الشيء موضوع القياس.	ما رأيك في قياس المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها: • موافق • الي حد ما • غير موافق ما هي اتجاهاتك نحو جودة منتجات المؤسسة (س) • جيدة • متوسطة • رديئة مدي تمشي معايير جودة منتجات المؤسسة علي المواصفات العالمية من خلال سلم متدرج (5 – 0000 5 +)

---

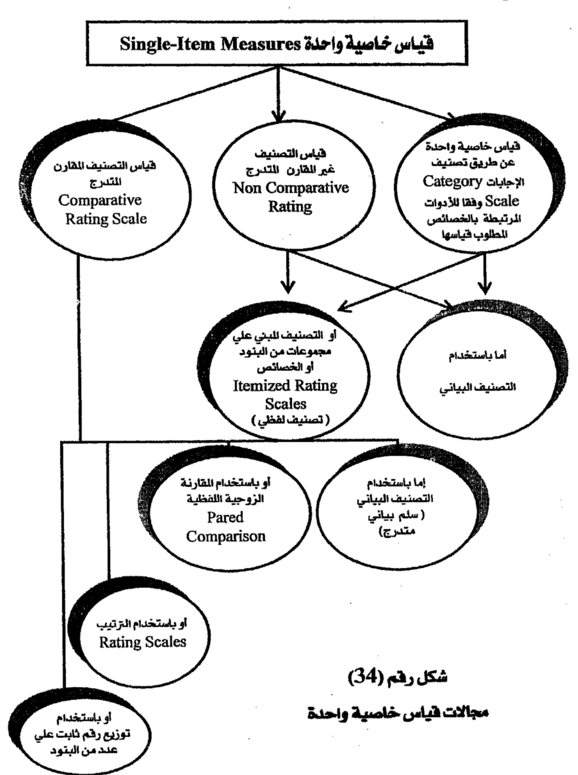
(1) سوف نتعرض لمقياس ليكرت بالتفصيل عند الحديث عن تصميم قائمة الاستبيان.

تابع جدول رقم (13)

مجالات قياس المتغيرات البحثية

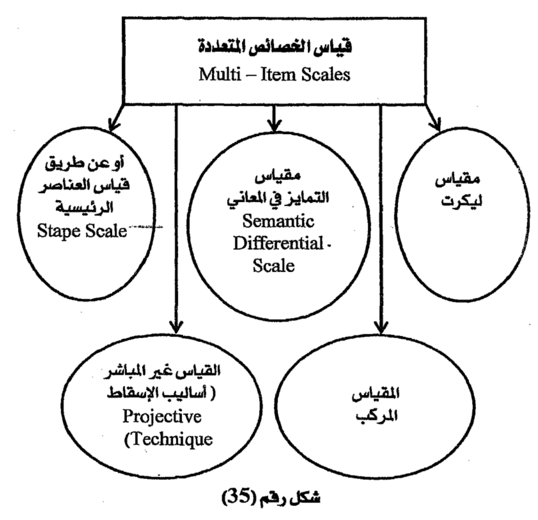
نطاق او مجالات القياس	الهدف من القياس	أدوات تصنيف المتغيرات التي يتم قياسها	أمثلة للمتغيرات البحثية التي يتم قياسها
3- قياس المتغيرات المركبة	تستهدف التعرف علي أكثر من متغير في وقت واحد مثل قياس الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد من خلال ثلاثة متغيرات معا هي : • الطبقة • مستوي الدخل • الوظيفة كذلك قياس دورة حياة الأسرة علي أساس ثلاثة متغيرات معا : • الحالة الزوجية • العمر • أبناء تعولهم الأسرة	• ويتم قياس وتصنيف تلك المتغيرات علي اساس عدة أسس طبقا للمتغيرات المطلوب قياسها. مثلا يمكن استخدام : • الطبقة الاجتماعية • دورة حياة الأسرة	• المطلوب تحديد البيانات التالية : الوظيفة التى تشغلها ☐ • الدخل السنوى ☐ • المنطقة التى تسكنها • المطلوب تحديد : ☐ • الحالة الزوجية – العمر، مدى وجود أطفال تعولهم الأسرة
4- قياس المتغيرات غير المباشرة	ويهدف هذا القياس الى التعرف على الدوافع الحقيقية للمستقصى منه بخصوص الظاهرة محل الدراسة	يتم قياس وتصنيف تلك المتغيرات علي أساس الأدوات التالية : • إكمال الجمل • اختيار الصور • والرسوم • اختبار تداعى المعانى • عن طريق الكلمات	الرجل الذى يدخن سيجارة كنت........ معظم الناس التي تشترى من المحل.... سيارة فيات......... السيدة التى تستعين بالغسالة الكهربائية..وهكذا

وفي النهاية توضح الأشكال التالية المجالات المختلفة لقياس المتغيرات البحثية.



شكل رقم (34)

مجالات قياس خاصية واحدة



شكل رقم (35)

مجالات قياس الخصائص المتعددة

5/3/1 آليات تحديد المتغيرات البحثية :

حتى يتمكن الباحث من تحديد المتغيرات البحثية، يجب عليه إتباع إعداد قائمة بكل المتغيرات البحثية ذات العلاقة بموضوع البحث أو مشكلة الدراسة سواء كانت تلك المتغيرات متعلقة بالمشكلة نفسها (كمتغير تابع) أو الأسباب التي من المحتمل أن تؤدي هذه المشكلة (كمتغيرات مستقلة). ويعتمد الباحث عند تحديد تلك المتغيرات البحثية على عده آليات من أهمها :

(1) المنظور العلمي للمشكلة او موضوع البحث (الأدبيات العلمية لموضوع البحث)

لقد أوضحنا سلفا أن المنظور العلمي يعتبر من الآليات الأساسية التى يمكن الرجوع إليها عند تحديد وبلورة مشكلة البحث، كما يفيد المنظور العلمى للمشكلة فى تحديد المتغيرات البحثية وتحديد العلاقات بينهما.

فقبل القيام بعملية القياس يجب علي الباحث أن يحدد المفهوم النظري (العلمي) The Cortical Concept المتعلق بالمشكلة موضوع البحث، ثم يعمل علي تعريف هذا المفهوم بدقة حتى يمكن الوصول الي ما يعرف بالبنية الأساسية التي سيتم قياس الخصائص التي تنطوي عليها — أى تحديد الخصائص أو المتغيرات الواجب قياسها، مثل الرضا والجودة والإنتاجية والاتجاهات، والشخصية والولاء وأنماط حياة المستهلك

هناك بعض المتغيرات أو المفاهيم مثل العمر والنوع وعدد افراد الأسرة والتي تكون واضحة ويمكن تحديد خصائص كل منها بسهولة وبالتالي يمكن قياسها بسهولة بعكس المتغيرات السابق الإشارة إليها.

وبصفة عامة حتى يسهل تحديد المتغيرات البحثية فإنه يجب ربط المشكلة محل الدراسة بأساسها العلمي. فعلي سبيل المثال عند بحث ظواهر عدم الرضا أو عدم ولاء للعملاء واتجاهاتهم السلبية تجاه منتجات المؤسسة أو الإدراك والاتجاهات السلبية للعاملين أو انخفاض الجودة الإنتاجية وغيرها من الظواهر الأخرى في أي مؤسسة من المؤسسات، فإنه يجب ربط كل ظاهرة من تلك الظواهر بأصولها وأسسها العلمية، ومن ثم يسهل تحديد المتغيرات البحثية ذات العلاقة بكل ظاهرة. فالباحث في مجال التسويق مثلا الذي يبحث عن بعض المتغيرات البحثية المرتبطة بالظواهر التسويقية السابقة (مثل عدم رضا العملاء واتجاهاتهم السلبية.. الخ) في أحد المؤسسات فإنه يجب أن يربطها بأساسها العلمي حتى يستطيع تحديد المتغيرات البحثية المرتبطة بها وذلك **من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :**

أولا : فيما يتعلق بالمتغير التابع (رضا وولاء العملاء)

ما هى المتغيرات البحثية التى تعكس رضا وولاء المستهلك عن منتجات المؤسسة (آليات أو مؤشرات رضا وولاء العميل).

ثانيا: فيما يتعلق بالمتغيرات (المستقلة) المؤثرة على رضاء وولاء العملاء واتجاهاتهم قد تتمثل هذه المتغيرات فيما يلي :

- المتغيرات البحثية الخاصة بمشاكل الإنتاج والتسويق والتى تؤثر على رضا المستهلك وولائه لمنتجات المؤسسة.
- المتغيرات البحثية المتعلقة بالعوامل المؤثرة على إدراك المديرين للفلسفة التسويقية في المؤسسة.
- المتغيرات البحثية المتعلقة بالعوامل المؤثرة على شخصية القيادات التى تعمل في مجال العمل التسويقى.
- المتغيرات البحثية المتعلقة بالرضا الوظيفي للعاملين كأحد المؤثرات على التسويق الداخلي للمؤسسة ؟
- المتغيرات البحثية المتعلقة بتأثير الاتجاهات على سلوك العاملين كأحد المؤثرات على التسويق الداخلى للمؤسسة.
- المتغيرات البحثية المتعلقة بآليات زيادة ولاء العملاء للمؤسسة.
- المتغيرات البحثية المتعلقة بالأنماط الاستهلاكية للعملاء.

ويتضح لنا مما سبق أن التأصيل العلمى للمفهوم النظرى للمشكلة محل البحث أى ربط المفهوم النظرى بالجانب العملى أو التطبيقي (بالمشكلة محل الدراسة) إنما يساعد في تحديد المتغيرات البحثية. المرتبطة بالمشكلة محل البحث، سواء بالنسبة للمتغيرات المستقلة (الأسباب المحتملة للمشكلة) أو المتغير التابع (مؤشرات قياس المتغير التابع).

وبعد ذلك يتم إعداد قائمة بكل المتغيرات البحثية ذات العلاقة والتأثير علي المشكلة محل الدراسة ثم تصنيفها إلي مجموعات متجانسة تمهيداً لقياسها. وحتى يمكن تصنيف هذه المتغيرات يتعين معرفة أنواع المتغيرات البحثية وهذا ما سنتناوله فيما بعد.

(2) الدراسة الاستطلاعية.

يستطيع الباحث أيضا التوصل إلى بعض المتغيرات البحثية من خلال الدراسة الاستطلاعية التى قام بها حيث تعتبر هذه الدراسة سواء الدراسة المكتبية أو الميدانية للدراسة الاستطلاعية فى التعرف على أهم المتغيرات البحثية والعلاقات بين تلك المتغيرات.

(3) مراجعة الدراسات السابقة

من خلال مراجعة تلك الدراسات قد يتمكن الباحث من التعرف على بعض المتغيرات البحثية والتى يصعب التعرف عليها من خلال الآليات السابقة.

6/3/1 خطوات قياس المتغيرات البحثية :

من خلال العرض السابق يمكن تحديد خطوات قياس المتغيرات البحثية علي النحو التالي :

(1)تحديد مشكلة البحث وعلي ضوئها يتم تحديد المحاور الأساسية والتي تشكل إطار موضوع البحث.

(2)تحديد متغيرات الدراسة والمرتبطة بإطار موضوع البحث وتصنيفها وفقا لمشكلة وأهداف البحث.

(3)تحديد أنواع البيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة. بمعني تحديد ما إذا كانت تلك البيانات مدونة في سجلات أو وثائق أو غير مدونة وإذا كانت ،طبيعة تلك البيانات وصفية أو كمية.

(4) تحديد أساليب قياس المتغيرات البحثية (القياس المكتبي من خلال الوثائق والسجلات) أو القياس الميداني من خلال قوائم الاستقصاء أو الاثنين معاً وذلك حسب نوع البيانات في الخطوة رقم (3).

(5) تحديد أشكال القياس المناسبة لأهداف البحث وإثبات فروضه (القياس بالفئات– بالنسب – الترتيب– الوصفي).

(6) تحديد مجالات القياس. بمعني هل المطلوب هو قياس متغير واحد أو أكثر يتحدد ذلك في ضوء أهداف البحث وفروضه.

(7) في إطار تحديد مجالات القياس يتم تجهيز وإعداد أدوات القياس المناسبة لجمع البيانات اللازمة لمجالات القياس المطلوبة. فإذا كان القياس عن طريق الأسلوب المكتبي يتم تصميم نماذج جمع البيانات من الوثائق والمستندات والسجلات التي تتضمن البيانات ومراجعتها مراجعة دقيقة ثم استخلاص البيانات عن المتغيرات المطلوبة، وفقا للخطوة رقم (2) وإذا كان القياس عن طريق الأسلوب الميداني يتم تصميم قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من الأمثلة أو مجموعة عبارات تغطي مجالات القياس المطلوبة.

(8) جمع البيانات باستخدام الأدوات المحددة في الخطوة السابقة. من خلال عينة (ميسرة) من مجتمع البحث للاختيار المبدئي لتلك الأدوات.

(9) مراجعة البيانات التي تم جمعها في الخطوة السابقة وإجراء التعديلات اللازمة سواء في أشكال أو مجالات أو أدوات القياس.

(10) تقييم درجة الثقة والمصداقية في عملية القياس السابقة أي تحديد مستوي جودة عملية القياس وحجم الفجوة أي تحديد مستوي الأخطاء التي قد تتضمنها عملية القياس.

(11) جمع البيانات بعد إجراء التعديلات في عملية القياس في الخطوة السابقة. وتقييم درجة الثقة والمصداقية.

7/3/1 أهم مشاكل قياس المتغيرات البحثية :

بالرغم من إتباع الباحث لخطوات قياس المتغيرات البحثية الا ان هناك الكثير من المشاكل التى تواجهه في عملية القياس وفقاً لمعايير جودة القياس. ومن أهم تلك المشاكل ما يلي :

- عدم إلمام الباحث بدرجة عالية بالأسلوب العلمي للقياس من حيث الخطوات- الأشكال – الأساليب والمجالات.
- عدم قدرة الباحث على بناء منظومة القياس وكيفية أدارتها للحصول على البيانات المطلوبة.
- تعدد وتنوع آليات منظومة القياس (الأساليب / أشكال القياس/ نطاق ومجالات القياس) المتاحة.
- طبيعة المفهوم العلمي المرتبط بالمشكلة محل الدراسة والخصائص التى ينطوى عليها ومدى أمكانية قياسها.
- درجة الثقة والمصداقية الكافية فى منظومة القياس التى يتم اختيارها.

ونظراً لأهمية عنصري الثقة والمصداقية في عملية القياس، لذلك فإننا سوف نتعرض بإيجاز الي مستوي الثقة والمصداقية في قياس المتغيرات البحثية.

4/1 التحقق من درجات الثبات والمصداقية فى قياس المتغيرات البحثية :

بداية يجب أن نوضح أن البحوث الميدانية في مجال الإدارة وخاصة المتعلقة بالاتجاهات والآراء قد تتعرض الى نوعين من الأخطاء هما[1]:

---

(1) د. ثابت إدريس مرجع سبق ذكره صـ 415 -429 .

• خطأ المعاينة : Sampling Error

يعرف خطأ المعاينة بأنه الخطأ الذي يحدث لاختيار بعض المفردات والعناصر دون البعض الآخر في العينة هذا ويمكن التحكم فى تلك الأخطاء : باستخدام أساليب الاستدلال الاحصائى كما تقل نسبة الخطأ كلما زاد حجم العينة المستخدمة

• خطأ القياس : Measurement

يعرف هذا الخطأ بأنه الخطأ الذي يحدث نتيجة عدم استخدام منظومة القياس المناسبة لقياس المتغير أو المتغيرات محل الدراسة أو نتيجة لعدم إلمام الباحث بالخصائص الرياضية لمنظومة القياس المستخدمة. **ويمكن معالجة هذا النوع من الأخطاء بتقييم ثقة أو صلاحية المقياس Reliability ومصداقيته Validity.**
وفيما يلي عرض لكيفية تقييم كل من الصلاحية (الثقة) والمصداقية :

1/4/1 صلاحية القياس : Reliability

تجدر الإشارة إلى أن المقصود بالثقة أو بالصلاحية هو : مدى قدرة منظومة القياس المستخدمة (مجموعة متعددة من الأسئلة مثلاً) فى إعطاء نتائج متناسقة فى ظل ظروف قياسية مختلفة. وبعبارة أخرى فإن صلاحية القياس يقصد بها الغياب النسبى لأخطاء القياس وبالتالى تكون نتائج القياس متسمة بالاتساق والاستقرار.

بمعني آخر في حالة تكرار استخدام القياس (مجموعة الأسئلة مثلاً) في قياس مجموعة من المتغيرات تكون نتائج القياس ثابتة ولا تتغير لقياس الخاصية نفسها في ظروف أخرى واستخدام مجموعة المستقصي منهم نفسها (نتائج غير متضاربة).

ويمكن تقييم صلاحية المقياس بعده طرق منها :

(1) طريقة تكرار الاختبار Test rest reliability فى فترتين زمنيتين.

(2) تجزئة العينة إلى جزئين Split-sample- Reliability والمقارنة بين نتائج قياس الجزئين.

(3) طريقة معامل الارتباط الفا Efficient Alpha.

وتوضح هذه الطريقة مدي تمثيل الأسئلة أو العبارات المتعددة التي تنطوي عليها عملية القياس للمفهوم أو الموضوع محل القياس وليس شيء آخر ويتم تحقيق هذا الهدف علي النحو التالي :

- **حساب المعامل الكلي للارتباط بين بنود عملية القياس** Item-Total Correlations. بالإضافة الي ارتباط كل بند (الدرجة النهائية لإجابات المستقصي منهم لكل سؤال أو لكل عبارة في قائمة القياس).
- **حساب المعامل الإجمالي للارتباط.**

إن هذا القياس يعكس مدي قدرة كل بند علي قياس الموضوع نفسه محل القياس، وبالتالي مدي اتساقه وانسجامه مع غيره من البنود في قياس الموضوع نفسه.

وبصفة عامة إذا كان معامل الارتباط منخفضاً فإن ذلك يشير إلي أن العبارة المستخدمة ضعيفة من حيث قدرتها علي قياس الخاصية موضع البحث والعكس صحيح. وهناك اتفاق يعتبر كافيا ومقبولاً بين معظم الباحثين علي أن معامل " ألفا " لتقييم الثقة والثبات والذي يتراوح ما بين (0.50 – 0.60).

ويمكن توضيح كيفية اختبار صلاحية المقياس من خلال عرض إحدى النماذج المرتبطة بالتعرف على منهج الإدارة في البنوك في إحداث وإدارة التغيير وأن هذا يتم من خلال (4) أبعاد رئيسية هي[1]

1. تخطيط التغيير (5 عناصر).
2. مسئولية التغيير (6 عناصر).
3. تنفيذ التغيير (6 عناصر).
4. التقييم والمتابعة (7 عناصر).

هذه الأبعاد الأربعة تشمل 24 متغيراً.

---

(1) السيد عبد العال على متولى،"تقييم قدرة البنوك التجارية على إدارة التغيير "، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة جامعة المنوفية 2005، ص174.

وللتحقق من درجة الثبات والصدق في قدرة هذه المتغيرات في قياس هذه الأبعاد هنا يتم الأتي :

- يتم توزيع عدد معين من استمارات الاستقصاء على مفردات العينة(40) استمارة،
- ثم يتم تفريغ هذه الاستمارات على الحاسب الآلى ثم معالجتها إحصائيا وقد ظهرت نتائج التحليل في الجدول التالي :

جدول رقم (14)

قياس درجة الثبات " الاعتمادية " في منهج الإدارة العليا والوسطي باستخدام معامل ألفا في البنوك التجارية

م	متغيرات الدراسة	معامل الارتباط الداخلي بين المقاييس	معامل ألفا
1	تخطيط التغيير :		
	1/1 وضع خطة للتغيير عن طريق الإدارة العليا	0.464	0.828
	2/1 الاهتمام بمشاركة العاملين بمختلف المستويات في صنع واتخاذ القرارات	0.837	
	3/1 حرص الإدارة على خلق بيئة عمل ايجابية العمل بروح الفرق	0.822	
	4/1 العمل على توفير الموارد ومساندة العاملين لتغيير الذات وتصحيح اتجاهاتهم	0.868	
	5/1 النظر إلى العاملين على أنهم رأس مال فكرى ومعرفي يجب استثماره بعناية	0.818	
2	مسئولية التغيير :		
	1/2 اعادة تصميم العمليات والمهام المعرفية لتوفير الوقت والدقة عن طريق العمل عالي الأداء	0.497	0.752
	2/2 جعل فروع وإدارات البنك في إطار متكامل ومتشابك	0.591	
	3/2 المسئولون عن التغيير من داخل البنك	0.666	
	4/2 المسئولون عن التغيير خبراء من خارج البنك	0.757	
	5/2 سهولة الاتصال بكافة المستويات	0.837	
	6/2 الهيكل التنظيمي يسمح بفرص متنوعة للترقي		



تابع جدول رقم (14)

قياس درجة الثبات " الاعتمادية " في منهج الإدارة العليا والوسطي باستخدام معامل ألفا في البنوك التجارية

م	متغيـــرات الدراســـة	معامل الارتباط الداخلي بين المقاييس	معامل ألفا
3	تنفيذ التغيير :		
	1/3 تشجع الإدارة على المبادرات الشخصية والابتكار	0.851	
	2/3 تحرص الإدارة على وضع أولويات الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها	0.785	
	3/3 تحرص الإدارة على تغيير نظم المكافآت بالبنك لجعل العاملين أكثر رضاء	0.833	0.891
	4/3 التكنولوجية المستخدمة في إدارة العمليات المصرفية متطورة وتساعد على فرص الابتكار	0.823	
	5/3 نظم المعلومات بالبنك تتميز بالدقة والشمولية	0.692	
	6/3 أهداف البنك تساير المتغيرات البيئية في العمل المصرفي		
4	التقييم والمتابعة:		
	1/4 نظم التوجيه والرقابة الحالية تتناسب مع طبيعة العمل بالبنك	0.869	
	2/4 نظم الرقابة بالبنك بغرض اكتشاف الأخطاء	0.773	
	3/4 يتم وضع أساليب رقابية تحد من مخاطر استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي	0.555	
	4/4 تحرص إدارة البنك على التقييم لتجنب الأخطاء وليس تصيدها	0.897	0.920
	5/4توجد نظم رقابة ذاتية لفرق العمل داخل البنك	0.876	
	6/4 مناخ العمل بالبنك يسمح باحتضان الأفكار المبتكرة والإبداعية	0.880	
	7/4 يدعم مناخ العمل الاهتمام بالمواجهة النشطة والفعالة للمنافسة بغرض رصد تنمية القدرات التنافسية للبنك	0.897	

ويتضح من خلال الجدول السابق أن جميع العناصر التي تقيس أبعاد إدارة التغيير على درجة عالية من الثبات حيث أن معامل الارتباط لأكثر من 90٪من العناصر تجاوز 0.67 مع ملاحظة أننا يمكن أن نستبعد العناصر التي يقل معامل الارتباط لها كثيراً عن 0.50 ونستنتج من ذلك أن منظومة القياس المستخدمة صالحة لإعطاء نتائج متناسقة في ظل ظروف قياسية مختلفة.

2/4/1 المصداقية فى القياس : Validity

يقصد بتقييم المصداقية مدى قدرة منظومة القياس على قياس المتغيرات المفترض أو المطلوب قياسها. وتعتبر مصداقية القياس أعم وأشمل من الصلاحية. أى أنه إذا كان القياس علي مستوي عال من الثقة والثبات فأن الخطأ العشوائي في القياس يساوي صفر، ولكنه مازال يحتوي علي مقدار كبير من الخطأ المنتظم الذي يؤدي إلى عدم دقة النتائج. والعكس صحيح، بمعني أنه إذا كان القياس علي درجة عالية من المصداقية فإنه يكون علي درجة عالية من الثقة والثبات[1].

هذا ويجب التنويه الي أن تقييم مصداقية دقة بناء وتصميم منظومة القياس تتضمن نوعين من التقييم :

الأول : مصداقية بناء منظومة القياس من الناحية النظرية Theoretical Validity أي تقييم العلاقة بين بنود أو متغيرات منظومة القياس والأساس النظري لهذه المتغيرات (المصداقية النظرية)

الثاني : مصداقية علاقة الارتباط بين المتغيرات الفعلية التي تتضمنها منظومة القياس والمتغيرات المفترضة من جانب الباحث أي التطابق بينهما (مصداقية بنية أو تكوين المنظومة).

ومن أهم الأساليب الإحصائية التى ثبتت فاعليتها فى اختبار مصداقية المقياس أسلوب التحليل العاملى factor Analysis والذى يساعد علي التوصل الى مجموعة العوامل الأساسية والتى يتضمنها المقياس المستخدم الأكثر تأثيراً فى الظاهرة.

---

(1) د. ثابت إدريس، مرجع سبق ذكره صـ 434.

ومن ثم يمكن مقارنة هذه العوامل وما تنطوى عليه من متغيرات مع العوامل والمتغيرات المقترحة نظرياً (بنود المقياس).

ويمعني آخر أنه يساعد في التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية والتي يضم كل منها عدداً من المتغيرات أو المحتويات التي تتضمنها منظومة القياس المستخدمة وذات معاملات الارتباط العالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي، الأمر الذي يساعد الباحث بعد ذلك علي مقارنة هذه العوامل وما تنطوي عليه من متغيرات والناتجة من أسلوب التحليل العاملي (مصداقية بنية أو مكونات منظومة القياس) بتلك العوامل والمتغيرات المقترحة نظرياً (المصداقية النظرية) وبالتالي يستطيع الباحث استبعاد تلك المتغيرات (أو بنود القياس) ذات المعاملات الارتباطية الضعيفة بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل أو التي تمثل أكثر من عامل من هذه العوامل في الوقت نفسه. هذا ويتوقف عدد العوامل التي يمكن الحصول عليها من أسلوب التحليل العاملي علي رغبة الباحث، وعادة يفضل ألا تزيد عن ستة عوامل لتمثيل الأبعاد الأساسية للمتغيرات المطلوب قياسها.

ويمكن توضيح كيفية استخدام هذا الأسلوب من خلال المثال التالي :

أراد أحد الباحثين تحديد أثر ظروف العمل على احترام الذات[1] بالقطاع المصرفي بدولة الكويت حيث أن هناك عوامل متعددة لها تأثير فى حاجة احترام الذات لدى الأفراد قد يكون لبعضها تأثير ايجابي على احترام الذات وقد يكون لعوامل أخرى تأثير سلبي على احترام الذات وهنا يمكن استخدام التحليل العاملي للوصول إلى العوامل ذات التأثير الايجابي على احترام الذات والعوامل ذات التأثير السلبي على احترام الذات كما يتضح من الجدول التالي :

---

(1) عبد العزيز عبد المحسن تقى، تحليل فرص احترام الذات ومعوقاته في المؤسسات المصرفية الكويتية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثالث، المجلد السادس، 1999.

جدول رقم (15)

أوزان العوامل المتعلقة بالعمل

العوامـــل / العنـــاصر	الأوزان
العامل الأول التحدي الوظيفي	
• تعالج المشكلات المعقدة.	0.77
• مهام تتسم بالتحدي ننجزها بنجاح	0.65
• القدرة على استخدام مهارتي في العمل	0.60
• التفوق في إنجاز المهام الصعبة	0.59
• لا يوجد لديك الوقت الكافي للقيام بالعمل	0.60
• لا يتدخل أحد في أدائك لعملك	0.68
• اعتراف وتقدير الإدارة لإتقانك العمل	0.73
العامل الثاني : بيئة العمل الجماعي	
• ترغب في العمل كمجموعة بدلاً من العمل الفردي	0.58
• مسئولك يبنى الثقة مع العاملين	0.60
• مناقشة ظروف العمل بحرية مع المسئول	0.70
• إنجازاتك أفضل عند العمل الجماعي	0.68
• المنظمة تشجع العمل الجماعي	0.73
العامل الثالث: علاقات العمل السلبية	
• لا تشجع ظروف العمل على الأداء الجيد	0.72
• مسئولك يهتم أساساً بالإنتاج وتنفيذ العمل	0.71
• عدم المشاركة في حل مشكلات العمل	0.74
• لا تسألك الإدارة عن أفكارك أو مشاركتك	0.63
• الاتصال يكون بالتعليمات والقرارات من العلى	0.67
• الإدارة لا تستجيب لاقتراحاتك لتطوير العمل	0.63
• تعليمات وتوجيهات المسئول غير واضحة	0.71
العامل الرابع : بيئة تنظيمية غير جيدة	
• لديك أعمال كثيرة للقيام بها	0.69
• تتلقى واجبات العمل من مسئولك غير مكتملة	70.0
• -يعطونك المهام الصعبة في التنفيذ	0.78
• طلبات متعارضة من عدة مديرين	0.64
• لا يوجد لديك الوقت الكافي للقيام بالعمل	0.69
• لا أحقق الأهداف الشخصية وأهداف التنظيم	0.74

نسب التباين في المتغيرات الأصلية المشروحة بكل من العوامل الأربعة

	التحدي	بيئة العمل	علاقات العمل الوظيفي	بيئة التنظيمية غير جيدة
نسبة التباين المشروحة بالعامل	030	030	010	005
النسبة التراكمية للتباين	030	050	060	0065

نلاحظ أن التحليل العاملى باستخدام طريقة دوران المحاور الفاريماكس للبنود التى لها علاقة بالعمل أسفر عن تحديد أربعة عوامل تؤثر بالتأكيد فى حاجة احترام الذات منها عاملان يمثلان فرض احترام الذات وعاملان يمثلان العناصر المهددة لاحترام الذات وقد حصل كل عامل على قيمة تزيد على الواحد (الجذور الكامنة)، وتم الأخذ بنتيجة أكثر من 0.55 من أوزان العناصر في التحليل العاملى:

- العامل الأول : التحدي الوظيفي "فرص احترام الذات".

ويندرج تحت هذا العامل العناصر الآتية :

- مهام تتسم بالتحدي تنجزها بنجاح.
- قدرة الموظف على استخدام مهاراته في العمل.
- التفوق في إنجاز الأهداف الصعبة.
- شعور الموظف بتقدير الإدارة لإتقانه العمل.
- لا يتدخل أحد في أداء الموظف لعمله.
- قدرة الموظف على معالجة المشكلات المعقدة.

- العامل الثاني : بيئة العمل الجماعي "فرص احترام الذات"

ويندرج تحت هذا العامل بالعناصر الآتية:

- الإنجازات عند العمل الجماعي أفضل.
- المنظمة تشجع العمل الجماعي.
- المسئول المباشر يبني الثقة مع العاملين.
- مناقشة ظروف العمل بحرية مع المسئول.
- رغبة الموظف في العمل كمجموعة بدلاً من العمل الفردي.

- العامل الثالث : علاقات العمل السلبية "معوقات"

ويندرج تحت هذا العامل العناصر الآتية :

- المسئول المباشر يهتم أساساً بالإنتاج وتنفيذ العمل.
- شعور الموظف بعدم اهتمام منظمته بالأفكار الجديدة أو مشاركته في التطوير.
- عدم المشاركة في حل مشكلات العمل.
- الاتصال يكون بتعليمات وقرارات من الأعلى.
- تعليمات المسئول وتوجيهاته غير واضحة.
- الإدارة تستجيب لاقتراحاتك لتطوير العمل.
- لا تشجع ظروف العمل على الأداء الجيد.

- العامل الرابع : بيئة تنظيمية غير جيدة معوقات ويندرج تحت هذا العامل العناصر الآتية :

- تلقى واجبات العمل من المسئول المباشر غير مكتملة.
- شعور الموظف بصعوبة تنفيذ المهام المطلوبة منه.
- طلبات متعارضة من عدة مديرين.
- أعمال كثيرة للقيام بها.
- العمل في أمور غير ضرورية.
- لا يوجد الوقت الكافي لأداء العمل.
- شعور الموظف بعدم تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف التنظيم.

2- أهداف البحث :

بعد الانتهاء من بلورة موضوع البحث أو الموقف المطلوب دراسته أو المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة (من المفروض أن ذلك قد تم من الدراسة الاستطلاعية التى سبق إعدادها ودراسة وتحليل الدراسات السابقة وأيضاً. وبعد تحديد المتغيرات البحثية المرتبطة بموضوع أو مشكلة البحث وبناء وتصميم منظومة القياس المناسبة والتأكد من صلاحيتها وثبات ومصداقية نتائجها، يأتي الحديث عن المحور الرئيسي الثالث من محاور الخطة العامة للبحث وهي تحديد أهداف البحث.

وبعد ذلك يتم تحديد الفروض وصياغتها ومدي صحتها من عدمه وسوف نتعرض لهذه الفروض في البعد الرابع في الخطة السداسية العامة فيما بعد.

والآن ما مفهوم أهداف البحث؟ وما أهم مجالات الأهداف التي يسعي الباحث إلى تحقيقها ؟ ثم أخيراً ما أهم معايير جودة الأهداف البحثية ؟

تمثل الإجابة علي هذه التساؤلات موضوع حديثنا الآن.

1/2 مفهوم وأشكال الأهداف البحثية :

يعرف الهدف بصفة عامة بالغايات المطلوب تحقيقها. وفي مجال البحث العلمي تعرف أهداف البحث بما يُريد الباحث الوصول إليه أو تحقيقه من الدراسة التي يقوم بها. إنه تحديد واضح وصريح من قبل الباحث باستخدام عبارات دقيقة لتحديد نوع المعلومات المطلوب الحصول عليها للوصول إلى نتائج محددة تستخدم في اتخاذ القرارات. وعادة ما ينطوي كل بحث علي مجموعة من الأهداف يسعي إلى تحقيقها، ومن ثم توفير المعلومات اللازمة لمساعدة متخذ القرار على اتخاذ القرارات. وعلي ذلك فإن أهداف البحث قد تكون واحد أو أكثر من الأهداف التالية :

1/1/2 إعطاء معلومات وحقائق مرتبطة بالموضوع محل الدراسة.

2/1/2 إبلاغ نتائج معينة أو تقديم أفكار ومقترحات وتوصيات متعلقة بموضوع البحث.

3/1/2 التعرف على الموقف أو المشكلة بعد دراستها وتحليلها والتعرف على أسبابها (أو أسبابه).

وبعبارة اخرى يمكن صياغة هذه الأهداف على النحو التالى :

- تحليل المشكلة أو الظاهرة والتعرف على أهم الأسباب التى أدت إلى هذه المشكلة (إثبات مدى صحة فروض الأسباب).
- تحديد النتائج المختلفة والمقترحات التى تسهم فى علاج هذه النتائج (إثبات صحة فروض العلاج).

وسواء تضمن البحث حقائق أم مقترحات أم كليهما معاً فلابد من الحرص على توضيح ذلك كله حتى لا يختلط الأمر على القارئ. ومن ثم يجب علي الباحث عند تحديد أهداف البحث مراعاة المعايير التالية:

- التحديد الدقيق للأهداف بمعني ارتباطها بالمشكلة أو الظاهرة موضوع البحث أو الموقف محل الدراسة. أى وجود الترابط بين مشكلة وأهداف البحث وفروضه.
- التعبير عن الأهداف التي يمكن التوصل إليها بغرض الإجابة علي أسئلة البحث وصياغة فروضه.
- واقعية الأهداف أي قابليتها للتطبيق في ضوء نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة وأيضاً في ضوء الفرص والتهديدات الخارجية.
- البعد عن استخدام العبارات والكلمات العامة غير المحددة.
- وبصفه عامة يجب أن تتوافر في أهداف البحث الشروط العامة التالية والتي يعبر عنها باختصار خمسة حروف باللغة الإنجليزية Smart.
- الموضوعية بمعني تجنب تحديد أهداف شخصية خاصة بالباحث.
- المراجعة الدورية للأهداف لضمان سيرك فى دراسة البحث تجاه تحقيق هذه الأهداف السابق تحديدها.

3- فروض الدراسة :

تعتبر الفروض أحد العناصر الأساسية للخطة السداسية. فبعد تحديد مشكلة الدراسة والمتغيرات المرتبطة بها، تبدأ خطوة أخري تجاه البحث عن حلول لتلك المشكلة من خلال المتغيرات التي يتم تحديدها. وتتعلق تلك الخطوة بفحص ودراسة تلك المتغيرات المرتبطة بالمشكلة واختبار مدي ارتباطها بالمشكلة وحلولها. أى التيقن من تلك المتغيرات وغيرها من التوقعات المرتبطة بالمشكلة ويتم ذلك من خلال طرح مجموعة من الفروض للتحقق من مدي صحتها من أجل اقتراح الحلول المناسبة للمشكلة محل البحث.

لذلك يتعين علي الباحث أن يكون ملماً بالمحاور الأساسية لفروض البحث والتي يتم التوصل إليها من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية :

- ما المقصود بالفروض؟ وما الفرق بين الفرض والافتراض؟
- هل هناك حاجة حتمية للفروض في جميع البحوث؟
- ما أنواع الفروض ؟
- ما أهم الشروط الواجب توافرها في الفروض ؟
- كم عدد الفروض التي يتضمنها البحث ؟
- كيف يمكن التحقق من صحة الفروض ؟
- ما العلاقة بين مشكلة البحث وأهدافه وفروضه ؟

وسوف نتولى الإجابة علي هذه التساؤلات تباعاً علي النحو التالي :

1/3 تعريف الفرض : Hypotheses

الفرض عبارة عن توقع لم يتم التحقق من صحته، إما بإثبات صحته أو عدم صحته تحقيقا لأهداف البحث، وبمعني آخر فإن الفرض هو بمثابة سبب محتمل (كمتغير مستقل) لنتيجة معينة (كمتغير تابع).

ويمعني آخر يمكن تعريف الفرض بعلاقة احتمالية منطقية بين متغيرين أو أكثر يتم صياغتها في شكل قابل للاختبار.

Logically Conjectured Relationship between two or Move Variables expressed in The Form of Lestave Statement .

أي أن الفرض هو : تفسير أو حل محتمل للمشكلة التي يدرسها الباحث أو تفسير للتباين بين وجهات نظر حول قضية معينة ولكن يحتاج إلى تحقيق وإثبات عن طريق الوسائل المناسبة لجمع الحقائق والبيانات التى تثبت صحة الفرض أو ترفضه.

وترتكز تلك العلاقة الاحتمالية علي شبكة من العلاقات المترابطة والتي تم التوصل إليها من الإطار العام النظري (العلمي) الذي يرتبط بموضوع البحث والذي يجب أن يكون الباحث ملما به جيداً ومن المتوقع علي ضوء اختبار الفروض والتأكد من مدي صحة العلاقات الاحتمالية، أن يتم التوصل إلى حل للمشكلة محل الدراسة.

من هذا المنطلق يتضح الهدف من الفروض وهو :

●قياس العلاقة بين المتغيرات سواء المتعلقة بتفسير المشكلة محل الدراسة أم اختبار مدي ارتباط بعض المتغيرات لعلاجها واختبار بعض الحلول لعلاجها.

●قياس التباين والاختلافات في الاتجاهات /الإدراكات، التوقعات، آراء مجتمع عينة البحث حول بعض المتغيرات المتعلقة بمشكلة البحث.

وعلي ضوء هذا التعريف يمكن التوصل إلى مجموعة الفروض المطلوب اختبارها. فمثلا في مثالنا السابق عن المتغيرات المستقلة المؤثرة علي الأمان الجوي كمتغير تابع والتي تم التوصل إليها من الإطار العلمي المرتبط بموضوع الدراسة (الأمان الجوي).

يمكن صياغة مجموعة من الفروض علي النحو التالي :

●إذا تم تدريب الملاحين الجويين علي كيفية التعامل مع الظروف الجوية المختلفة، فسوف تنخفض مخاطر الأمان الجوي.

في المثال السابق إذا تم قياس مدي تدريب الملاحين الجويين، وأيضاً مخاطر الأمان الجوي الذي تعرضوا له خلال فترة معينة، فإنه يمكن دراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرين السابقين للتعرف علي طبيعة علاقة الارتباط المعنوية بينهما. فإذا اتضح من دراسة تلك العلاقة كما توقعنا، فإنه يمكن القول في هذه الحالة بأن الفرض ثبت صحته Substantiated بمعني أن تدريب الملاحين الجويين يؤدي إلى تخفيض مخاطر الأمان الجوي. لكن إذا اتضح من نتيجة الاختبار عدم وجود دالة ارتباط معنوية. Significant negative Correlation بين المتغيرين، هنا يمكن القول بأن الفرض لم يثبت صحته. **بعد ذلك قد يتساءل البعض عن العلاقة بين الفرض والافتراض. ويمعني آخر ما الفرق بين الفرض Hypotheses وبين الافتراض Sumption ؟**

الفرض كما سبق وأوضحنا — هو سبب محتمل لظاهرة. أما الافتراض فهو نوع من التحكم فى بعض عناصر البحث ضمن صياغة معينة ترتبط بها نتائج البحث وأى تأثير فى هذه الصياغة يؤثر فى تلك النتائج. مثال ذلك افتراض ثبات الأسعار أو عدم تغيير التكلفة أو انخفاض حجم العمالة بمعدل مستوى معين ثابت.

وهناك سؤل آخر هل هناك حتمية للفروض فى جميع البحوث ؟

أى هل من الممكن إعداد بحث علمى بدون فروض؟

طالما أن شرط البحث العلمى هو إضافة حقائق جديدة فمعنى ذلك أنها غير متوافرة فى البحث، وبناءً عليه فأن البحث سوف يبدأ بسؤال استفسارى عن تلك الحقائق والمعارف غير الموجودة الآن وتأسيساً على ذلك فإنه من الضرورى أن يقوم الباحث بوضع الفروض اللازمة لبحث الظاهرة أو المشكلة التى يتناولها فى بحثه. **ولكن هناك حالات معينة قد يكون وضع الفرض بالنسبة لها غير مفيد ومن ذلك على سبيل المثال:**

● إذا كانت الدراسة وصفية (إخبارية) وليست تحليلية فى هذه الحالة لا توجد إضافة أو حقائق جديدة ومن ثم ففى أغلب الأحيان لا توضع لها فروض.

•كذلك عندما يكون هدف البحث استطلاعيا أو استكشافيا Exploratory الفرض منه التوصل إلى أسباب محتملة لحدوث الظاهرة أو توصيف المجموعة والمجموعات الخاصة للدراسة بدون وصف طبيعة العلاقة بين المتغيرات أو العلاقة بين الأسباب والنتائج Cause and effect Relationship.

فى هذه الحالة يمكن استبدال كلمة فروض Hypotheses بتساؤلات البحث Research Question أما فى حالة وجود فروض تصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، فلابد من اختبارها إحصائيا باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

وفي جميع الأحوال يجب أن تتوافر في الفروض مجموعة من المعايير من أهمها :

- ارتباط الفرض بمشكلة البحث وأهدافه.
- صياغة الفرض بحيث توضح العلاقة السببية الاحتمالية.
- قابلية الفرض للبحث والاختبار. بمعني صياغة الفرض بطريقة تمكن من اختباره وإثبات صحته.
- أن يكون متسقاً مع الحقائق المعروفة سواء كانت بحوثاً أم نظريات علمية.
- العلاقة بين الفرض وما أسفرت عنه الدراسات المرتبطة من نتائج.
- العلاقة بين الفرض والأطراف النظرية المتوفرة فى المجالات الإدارية المختلفة
- ويتم ذلك عن طريق الدراسة الاستطلاعية التى تساعد فى صياغة فروض لها دلالتها.
- عدم الصياغة المتحيزة والتى لا تصلح للاختبار.
- صياغة الفرض فى ألفاظ سهلة
- عدم استخدام العبارات الغامضة / غير المحددة.
- ينبغى أن تحدد الفروض علاقة بين متغيرات معينة. وما لم تتوافر فى الفرض هذه الخاصية فهو لا يصلح أساسًا للبحث (متغير مستقل أو متغيرات مستقلة ومتغير تابع).

2/3 كيفية تحديد الفروض :

يتطلب عملية تحديد الفروض :

1/2/3 الإلمام بالظروف التى نشأت فيها مشكلة البحث والمجال الذى تنتمى إليه بمعنى أن الفرض لا يمكن أن ينشأ من فراغ وإنما يأتى من خلال معرفة الباحث وإلمامه بالمجال الذى يعمل فيه.

2/2/3 إلمام الباحث بالجوانب العلمية المرتبطة بموضوع البحث (الإطار العلمي للبحث).

وقد تتعدد احتمالات أسباب ظاهرة بشكل كبير إلا أنه يجب على الباحث فى هذه الحالة ترشيد عملية الاختيار (عدد الفروض) وحصر عدد الفروض التى يقوم باختبارها فى بحثه.

وفى جميع الأحوال لا توجد قاعدة تحدد عدد الفروض، ولكن يجب حسن استثمار وقت وجهد الباحث بأن يقوم بحصر الفروض التى يدركها فى حدود الفترة الزمنية والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بما لا يتعارض مع طبيعة البحث وإطاره ومتطلبات بحث فروض معينة فيه. ولا توجد معادلة معينة تحدد ما يمكن أن يسمى العدد النموذجى للفروض أو الحد الأقصى أو الحد الأدنى فهى تقديرية ترتبط بكل بحث على حده.

ويعنى الترشيد إعداد حصر شامل للفروض المحتملة ثم محاولة تقييم هذه الفروض وترتيبها فى أولويات من حيث درجة أهميتها وعلاقتها بالبحث وتوقعات الباحث عن دورها فى مشكلة البحث، الأمر الذى لا يتأتى إلا إذ توافرت للباحث دراية كبيرة فى مجال مشكلة البحث بالإضافة إلى إجراء دراسة استطلاعية.

3/3 أنواع الفروض :

هناك كثير من التصنيفات للفروض، حسب مجموعة من الأسس المختلفة وفيما يلى عرض لبعض هذه التصنيفات.

1/3/3 انواع الفروض على أساس ارتباطها بالمشكلة :

(1) هناك فروض خاصة بأسباب الظاهرة محل الدراسة.

(2) هناك فروض خاصة بأفضل طرق لعلاج المشكلة محل الدراسة.

(3) هناك فروض خاصة بمدى التباين أو الاختلاف فى وجهات النظر بالجوانب المختلفة للمشكلة محل الدراسة.

2/3/3 انواع الفروض على أساس مستوى التفسير :

(1) قد تصاغ الفروض بدرجة تتسم بالتفسير للعلاقة بين الظاهرة والسبب المحتمل وفى هذه الحالة يطلق عليه **الفرض أو المتغير التفسيرى**. مثال ذلك: يؤدى الإعلان إلى زيادة المبيعات من السلعة (س) خاصة بالنسبة للشباب.

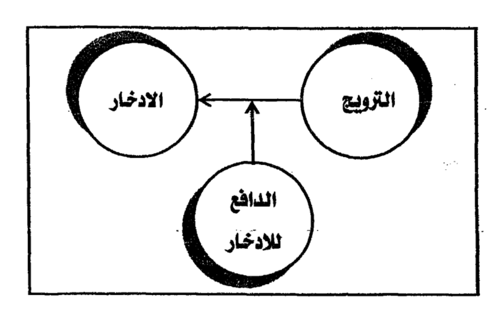
(2) قد يصاغ الفرض بشكل عام لتفسير الظاهرة. مثال ذلك يؤدي الترويج إلى زيادة الادخار.

3/3/3 انواع الفروض حسب نوعية العلاقة بالمشكلة :

(1) قد يصاغ الفرض فى شكل علاقة سببية عادية مباشرة. مثال ذلك : يؤدي الترويج إلى زيادة الادخار.

(2) وقد يصاغ الفرض فى شكل يوضح درجة تأثير عن طريق إدخال متغير ثالث يتأثر بالمتغير المستقل ويسمي هذا المتغير بالمتغير الوسيط مثال ذلك: تؤدى الحملات الترويجية إلى زيادة الادخار عن طريق زيادة الدافع نحو الادخار ويسمى هذا الفرض : المتغير الجديد أو المتغير المؤثر أو المتغير الوسيط.

ويمكن تصوير العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة علي النحو التالي :



شكل رقم (36)

العلاقة بين المتغير الوسيط والتابع والمستقل

4/2/3 أنواع الفروض حسب الصياغة :

(1) الصياغة المبنية علي : " إذا..... حينئذ " If Then Statement.

علي سبيل المثال : العاملون الأصحاء، سوف تكون أجازتهم المرضية محدودة ومن ثم يمكن صياغة الفرض علي النحو التالي:

- إذا كان العاملون أصحاء، فسوف تكون أجازاتهم المرضية محدودة.

(2) الفـــروض التوجهيـــة وغـــير التوجهيـــة Directional and Nondierctional Hypotheses (صـياغة الفـروض في عبـارات تقريريـة مباشرة).

إذا تم صـياغة العلاقـة بـين المـتغيرين أو المقارنـة بـين مجمـوعتين في شـكل مصطلحات مثل إيجابي، سلبي، أكثر من، أقل مـن وغـير ذلـك مـن المـصطلحات الأخـرى المشابهة في هذه الحالة تكون الفروض توجيهية. وذلك لأن اتجاه العلاقة بين المـتغيرات (إيجابي/ سلبي).

يوضح ذلك المثال التالي:

تؤدي زيادة ضغوط العمل إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين

- النساء أكثر تحفيزاً من الرجال.
- توجد فروق حقيقية بين أداء العاملين الذين يتدربون علي العمل ويركز الاختبار هنا علي الفروق بين العاملين.

ولكن من ناحية أخري، نجد أن الفروض غير التوجيهية تفترض علاقة أو اختلافاً ولكن لا تقدم أي مؤشر علي اتجاه هذه العلاقة أو الاختلاف وبعبارة أخري، إذا تم افتراض علي انه من الممكن أن تكون هناك علاقة قوية بين متغيرين، **فإنه لا يمكن القول بأن تلك العلاقة سوف تكون إيجابية أو سلبية.**

مثال ذلك :

هناك علاقة بين العمر والرضا الوظيفي. وحتى إذا افترضنا أنه سوف يكون هناك اختلاف بين مجموعتين بالنسبة لمتغير معين فإنه لا يمكن القول بتفوق مجموعة عن الأخرى بالنسبة لهذا المتغير مثال ذلك : **هناك اختلاف بين القيم الأخلاقية للعمل بين العاملين الأمريكيين والأوربيين.**

(3) قد تصاغ الفروض في صورة فرض العدم أو البديل : Null and Alternate Hypotheses أما عن الصيغة في صورة فرض العدم فهو صياغة الفروض في صورة صفرية أى وضع العلاقة بين المتغيرين في صورة صفرية أو قبول الفرض البديل، مثلا لا أثر للحملات الترويجية التي تنفذها المؤسسة علي تنشيط المبيعات. إن نقطة البداية في اختبار هذا الفرض هو عدم وجود فروق - أي صفر — ثم اختبار دلالة الفرق إن وجدت.

هذا ويمكن القول بأن فرض العدم هو Null hypothesis (HO) ما يتم عاده صياغته بغرض التعبير عن رفضه أى الصورة السلبية للنقطة التي يحاول الباحث تحقيقها، فإذا تم رفضه يقبل الفرض البديل Alternative hypothesis (HI) .

ومن الأمثلة على فرض العدم : ليس هناك اختلاف معنوى بين المجموعتين من المستهلكين من جانب السلوك الشرائى. أيضا ليس هناك تأثير للمتفق على الإعلان على زيادة المبيعات.

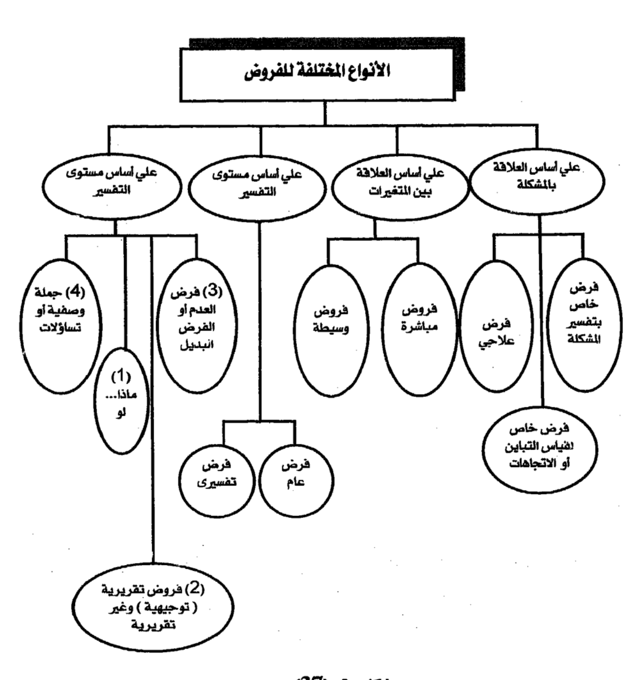
أما الفرض البديل فهو الفرض الذى يتم رفضه ومن ثم يمكن صياغة هذا الفرض البديل (طبقاً للمثال السابق) على النحو التالى.

توجد علاقة ايجابية بين زيادة المنفق على الإعلان وزيادة المبيعات.

(4) صياغة الفروض في شكل تساؤلات. هناك البعض الذي يري أنه يمكن صياغة الفروض في شكل تساؤلات، ولكن تلك الصياغة لابد أن تكون مشروطة بالتساؤل حول الإجابة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع مثال ذلك :

هل يؤدي الإعلان الي زيادة المبيعات ؟ أو الي أي مدي يؤثر الإعلان علي زيادة المبيعات : وإذا كانت تلك الصياغة مقبولة الي حد ما، إلا أننا نري التركيز في الصياغة في شكل علاقات احتمالية علي النحو الذي أوضحناه سلفاً.

ويوضح الشكل التالي الأنواع المختلفة للفروض.



شكل رقم (37)

أنواع الفروض

4/3 التحقق من الفروض :

لابد للباحث ان يوضح فى خطته البحثية كيفية إثبات صحة الفروض. **ومن ثم يجب عليه بعد تحديد الفروض أن يقوم بدراسة كل فرض منها حتى تثبت له صحته أو عدم صحته.**

فمن الممكن أن يكون إثبات صحة أو عدم صحة الفرض بنسبة فوق الصفر وحتى 100٪. ويمعني آخر فإن احتمالات إثبات وعدم إثبات الفرض تمثل في المستويات التالية :

- **قد لا تثبت صحة الفرض.**
- **أو يثبت صحته كلية.**
- **أو يثبت صحته جزئيا بأى نسبة من 100٪ فى الحدود المقبولة.**

والآن كيف يتحقق الباحث من فروضه ؟

1/4/3 التحقق من توافر الشروط الواجب توافرها في الفرض– السابق الإشارة إليه.

2/4/3 تحديد متغيرات الدراسة المرتبطة بالفروض.فكل فرض من الفروض يتم التحقق منه عن طريق التحليل من خلال مجموعة مترابطة من المتغيرات وقد سبق الإشارة إلى هذه المتغيرات.

4/4/3 تحديد منظومة القياس التى سوف يتم استخدامها لقياس المتغيرات الخاصة بكل فرض. والتى سبق الإشارة إليها أيضا عند الحديث عن متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

5/4/3 تحديد الأساليب الإحصائية التى يتم استخدامها فى اختيار مدى صحة كل فرض من فروض الدراسة.

5/3 العلاقة بين والمشكلة وأهداف الدراسة والفروض.

وهناك كما أكدنا سلفاً على وجود علاقة ارتباط بين كل من مشكلة (أو ظاهرة أو تساؤلات البحث) وبين متغيراته وأهدافه وفروضه. ويمثل هذا الارتباط الركيزة الأساسية التى يعتمد عليها البحث فى تحديد البيانات المطلوبة وتحليلها واستخلاص النتائج وعرض التوصيات. ولتحقيق هذا الترابط بين مكونات تلك العناصر لابد للباحث أن يستخدم آلية معينة للربط بينها.ومن بين تلك الآليات إعداد جدول يربط بين المشكلة والأهداف والفروض والبيانات المطلوبة ومصادرها.

وفيما يلى نموذج لجدول يجمع بين هذه المكونات[1]

جدول رقم (16)

العلاقة بين المشكلة والفروض وأهداف الدراسة

المشكلة أو الظاهرة أو التساؤلات	المتغيرات البحثية	أهداف البحث	فروض البحث	البيانات المطلوبة لإثبات صحة الفرض	
				بيانات ثانوية	بيانات أولية
				يستفاد من الدراسة النظرية فى تحديد بعض متغيرات الدراسة من واقع الإطار العلمى المهنى للدراسة وأيضاً ذكر بعض البيانات الوثائق والمستندات وربطها أيضا بمتغيرات كل فرض.	يستفاد من أسئلة الاستقصاء مع تحديد أسئلة كل متغير كذلك يستفاد من الملاحظة و المقابلات المتعمقة فى إثبات صحة فروض البحث.

(1) يجب أن يأخذ الباحث هذا الجدول فى اعتباره عند إعداد الجدول الزمنى لتنفيذ الدراسة فى نهاية مقدمة الدراسة.

4- أهمية معالجة موضوع البحث (أهمية البحث) Research Justification

تتمثل أهمية البحث في الإجابة على التساؤلات الآتية :

- **ما أسباب اختيار هذه المشكلة بعينها ؟**
- **ما الآراء والاتجاهات السائدة بشأن الحاجة للدراسة ؟**
- **هل ستفتح أو توسع أو تخلف معرفة جيدة ؟**
- **هل لها تطبيق نظري أو عملي ؟**
- **ما تناقص الخبرات أو عدم الرضا أو سوء الفهم أو الخلط أو الصعوبات أو الممارسات غير الفعالة التي أظهرت المشكلة ؟**
- **هل ستشرح أم تبسط أو تسهم في إضافة معنى إلى معلومات موجودة؟**

تقدم الأسئلة المذكورة عالياً بعض المؤشرات بشأن مضمون أهمية الدراسة من حيث التأثير الممكن للبحث على المعرفة الحالية بشأن الموضوع، هل سيكون تأكيداً للدراسة على اكتشاف أو إثبات مبادئ أو تطوير أساليب جديدة لتحليل المشكلة، هل يتوقع النتائج أي قيمة على ممارسة موضوع البحث؟، هل المشكلة متركزة على النظرية؟ وما الفروق التي يمكن أن تحققها النتائج في الممارسة؟

وفى جميع الأحوال يجب على الباحث تحديد أهمية الدراسة بوضوح وبساطة للدرجة التى يسمح بها الموضوع أى يجب أن يحاول شرح أهمية الدراسة بحيث يستطيع فهمها الأشخاص الذين ليس لديهم معرفة واسعة ودقيقة بتشعباتها. واستكمال هذه المسألة يستلزم تحليلاً متأنياً للمشكلة تدعمه مراجعة شاملة للكتابات المرتبطة بالموضوع بحيث يمكن ترتيب جميع المعلومات الأساسية بفاعلية في تنفيذ الاقتراح.

خلاصة القول أن من بين عناصر الخطة العامة للبحث أن يوضح الباحث أهم النتائج المتوقعة من علاج مشكلة البحث أو المبررات الرئيسية للدراسة.

وتتمثل أهمية البحث أو مبررات البحث فى الإجابة على السؤال التالى :

ما النتائج التي تترتب على معالجتك للمشكلة أو الظاهرة أو الموقف محل الدراسة ؟ ويمكن تصنيف نتائج معالجة الموضوع إلى :

1/4 نتائج على مستوى المؤسسة (أو المؤسسة).

2/4 نتائج على مستوى العاملين.

3/4 نتائج على مستوى القطاع.

4/4 نتائج على المستوى القومي. وهكذا.... ويمكن تصنيف النتائج حسب أى أسس أخرى يراها معد التقرير مناسبة.

5- عنـــوان البحث :

قبل الحديث عن أهمية عنوان البحث وأهم المعايير التي يجب أن تتوافر في العنوان دعنا بداية نطرح التساؤل التالي :

ما مواطن الضعف التي غالباً ما تشترك فيها معظم التقارير البحثية؟

دعنا نوضح بعض مواطن الضعف من خلال دراسة وفحص بعض عناوين بعض التقارير البحثية :

- دراسة المزايا والعيوب لمجموعة من الأفراد يعملون بشكل منعزل بالمقارنة بمجموعة من الأفراد يعملون في شكل جماعي.
- دراسة للتنبؤ بفاعلية عضو هيئة التدريس في اكتشاف ردود أفعال الطلاب الجدد تجاه القضايا التعليمية بالمؤسسات التعليمية.
- مقارنة بين المزايا التي تعود من تصنيف الطبقات الاجتماعية في المجتمع وتصنيف الأفراد على هذه الطبقات بين كليات بديلة بواسطة التحليل التمييزى المتعدد.

ما مواطن الضعف التى تشترك فيها تلك العناوين ؟

إن العنوان هو أول عنصر معلومات من المحتمل فحصه من قبل الأطراف ذات العلاقة بالبحث. وهنا نتساءل ما إذا كان أي من العناوين المذكورة أعلاه يخلق انطباعاً إيجابياً ؟ يشير التحليل الجيد إلى أن تلك العناوين ينقصها الإيجاز، وتتضمن معلومات يجب شرحها بالتفصيل إلى جانب استخدام ألفاظ وعبارات غير دقيقة، ولم تتم صياغتها بحيث تثير اهتمام القارئ.

المقصود بالعنوان الجيد هو أن يكون له دلالة وصفية للمضمون المرتبط به وهو فى الواقع لافتة مصممة لاستدعاء وجذب والإبقاء على انتباه القارئ. ومن ثم يجب أن يكون العنوان مختصراً وذا معنى ومرتبطاً بوضوح بمحتويات موضوع البحث بدرجة محددة.

في العناوين السابقة، كمثال، نلاحظ استخدام بعض العبارات غير مستحبة وهى العبارات الاستهلالية "دراسة"، "دراسة ل"، " مقارنة بين" وهكذا.

نقطة ضعف أخرى للعناوين السابقة هي أنها تلقى العبء على القارئ لفهمها. وعلى ذلك فإن جوانب الغموض في اللغة تترك القارئ مشوشاً بشأن إدراك مضمون البحث ومجاله.

وفي النهاية يمكن القول بأن :

الخطة العامة للبحث تتطلب أن يضع الباحث عنوان للبحث في شكل جملة أو جمل أو معني معين يكتب علي الغلاف. وتتمثل أهمية عنوان البحث في تعريف القارئ بموضوع البحث عند البحث عن موضوعات بحثية يُريد الرجوع إليها.

هذا ويجب عند تحديد عنوان البحث أن تتوافر فيه مجموعة من المعايير :

1/5 ارتباط العنوان بالمشكلة أو الظاهرة بموضوع التقرير عموما.وأن يعكس المتغير المستقل والتابع. فمشكلة الدراسة هي بمثابة متغير تابع والمتغير أو المتغيرات المستقلة هي التي يريد الباحث دراسة مدي تأثيره علي المتغير التابع .

2/5 وضوح العنوان بمعني عدم استخدام ألفاظ غامضة أو عبارات عامة غير محددة المعني أو غير متعارف عليها.

3/5 ان يكون مختصرا بقدر الإمكان، بمعني أن يكون حجم العنوان وكيفية التعبير عن موضوع البحث ملائما.

4/5 ان يكون عنوان البحث علميا، بمعني عدم احتوائه علي جمل أو نص يدل علي الإثارة.

5/5 جانبية العنوان.



معايير جودة

تصميم الخطة التنفيذية

السداسية للبحث

الوحدة السادسة
معايير جودة تصميم الخطة التنفيذية السداسية للبحث

تقديـــم

بعد الانتهاء من بلورة وتحديد المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة وتحديد المتغيرات المختلفة المرتبطة بها وتحديد أهداف وفروض البحث ومبرراته، تبرز مجموعة من التساؤلات الأخرى التى يجب الإجابة عليها حتى يتمكن الباحث من وضع خطة متكاملة لتنفيذ الخطة العامة للبحث. أي تحديد الأبعاد والآليات اللازمة لوضع أبعاد الخطة العامة موضع التنفيذ ومن أهم تلك التساؤلات :

(1) ما البيانات المطلوبة لعلاج المشكلة أو الموقف أو الظاهرة محل الدراسة؟ وما هى مصادر الحصول عليها ؟

(2) ما الأسلوب المناسب الذى يجب أن يتبعه الباحث لعلاج المشكلة أو الظاهرة موضع البحث ؟

(3) ما أساليب جمع البيانات اللازمة للدراسة في إطار الأسلوب الذي يتبعه الباحث في الدراسة ؟

(4) إذا كانت البيانات التي يتم جمعها متعددة، هل سيتم استخدام كل هذه البيانات أو جزءاً منها، وإذا كان سيستخدم جزءاً منها فعلى أى أساس يتم الاختيار من بينها ؟

(5) هل سيقوم الباحث بجمع البيانات بمفرده أو سيستعين بمساعدين ؟ وعلى أى أساس سيتم اختيار من سيعاونونه في جمع البيانات ؟

(6) ما أهم أساليب تحليل البيانات التى يتم جمعها ؟ وهل سيحتاج الباحث للحاسب الآلى في تجهيز وتحليل البيانات ؟

(7) ما حدود الدراسة التى تمثل الإطار العام (الزمني أو المكاني.... الخ) الذي يعمل الباحث في نطاقه والذيَ يسهم في حماية الباحث من أى تقصير أو إهمال في معالجة بعض الموضوعات أو البيانات ؟

(8) ما الموضوعات التى سيناقشها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ؟

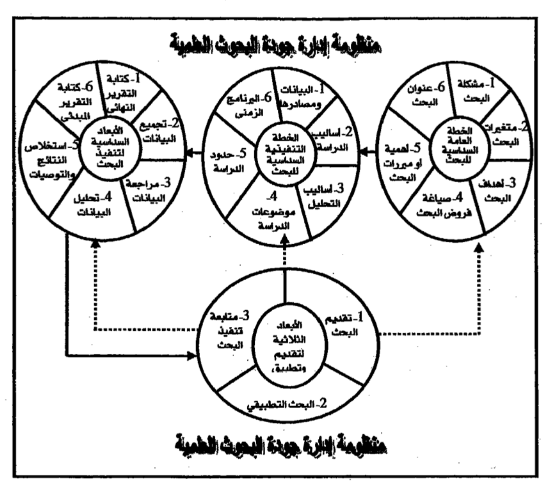
(9) كم تبلغ الفترة الزمنية لتنفيذ الدراسة وتقديمها للجهات المعنية ؟

ومن هذا المنطلق تستهدف هذه الوحدة للإجابة على هذه التساؤلات حتى تستكمل مناقشة الجوانب المختلفة للخطة التنفيذية للبحث. وتكمل مخرجات كل من تلك الوحدة والوحدة التالية مكونات الخطة الكلية للبحث والتى يجب أن تناقش مع الجهات المعنية والموافقة عليها قبل البدء في تنفيذ الدراسة.

وتتضمن الخطة التنفيذية السداسية للبحث مجموعة من الآليات تتمثل فيما يلي :

- معايير جودة البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.
- معايير جودة الأساليب المناسبة للدراسة.
- معايير جودة الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات وإثبات مدي صحة الفروض.
- معايير جودة موضوعات الدراسة.
- معايير جودة تحديد نطاق أو حدود الدراسة.
- معايير جودة البرنامج الزمني للدراسة.

ويوضح الشكل التالي تلك آليات الخطة التنفيذية في إطار الخطة العامة السداسية ومراحل إعداد وتنفيذ البحث في إطار منظومة إدارة جودة البحوث العلمية.



منظومة إدارة جودة البحوث العلمية

شكل رقم (38)

الخطة التنفيذية في إطار منظومة إدارة جودة البحوث العلمية

1 - تحديد البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث في إطار معايير الجودة.

يعتبر تحديد البيانات المطلوبة للبحث نقطة البداية عند وضع الخطة التنفيذية للبحث. ويجب عند تحديد تلك البيانات الالتزام بمجموعة من المعايير من أهمها :

1/1 تحديد نوعية البيانات المطلوبة، ويعني هذا المعيار ضرورة اختيار البيانات الملائمة لتحقيق أهداف البحث.

ما أهمية الالتزام بهذا المعيار ؟ وكيف يمكن تحقيقه ؟

أما عن أهمية هذا المعيار فتتمثل في أنه يتحتم فى البداية تحديد نوع البيانات التى سيعتمد عليها الباحث فى دراسته لتحقيق الهدف منها. وقد يتساءل البعض، ما الحكمة من البيانات المطلوبة كنقطة بداية في إعداد الخطة التنفيذية وفى هذا المقام بالذات؟

والإجابة على هذا التساؤل بسيطة وهى أن الباحث لا يستطيع أن يحدد أساليب الدراسة التى سوف يعتمد عليها (خاصة أسلوب الدراسة طبقا لنوع البيانات) إلا بعد أن يكون قد تعرف على البيانات المطلوبة ونوعيتها . بيانات تاريخية (وثائقية) أو ثانوية. أما عن كيفية تحقيق هذا المعيار فتتم من خلال تحديد نوعية البيانات بصفة عامة ثم بعد ذلك يتم اختيار النوع المناسب منها.

أما عن نوعية البيانات بصفة عامة فتتمثل في نوعين :

وفيما يلي عرض لتلك البيانات :

1/1/1 البيانات التاريخية أو الثانوية:

ويقصد بالبيانات التاريخية (الثانوية) أو الوثائقية تلك البيانات التى تم جمعها وتسجيلها. وقد يكون تم نشرها وتحليلها سواء داخل المؤسسة (بيانات داخلية) أم خارج المؤسسة (بيانات خارجية) ومن أمثلة البيانات الثانوية الداخلية لمؤسسة معينة :

- بيانات عن العمالة.
- بيانات عن حجم أعمال المؤسسة.
- بيانات عن الأرباح.
- بيانات عن مبيعات المؤسسة حسب السنوات.
- بيانات عن التنظيم الداخلى للمؤسسة.

ويمكن الحصول على هذه البيانات من إدارة التسويق أو قسم المبيعات أو الإعلان أو الإدارة المالية.... الخ.

ومن الأمثلة على البيانات الثانوية الخارجية :

- عدد السكان فى الدولة موزعة على المناطق المختلفة.
- هيكل العمالة علي مستوي الدولة.
- الأرقام القياسية للإنتاج والأسعار.
- الدخل القومى.
- ميزانية الأسرة.
- بيانات عن النقل والمواصلات.
- عدد السائحين.
- عدد الفنادق.

هذا ويمكن الحصول علي هذه البيانات من مصادر خارجية مثل :

- **المجلات المتخصصة. مراكز المعلومات (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء)، مركز معلومات مجلس الوزراء... الخ). البحوث والدراسات العلمية. الجامعات ومراكز البحوث العلمية.**

هذا ومن أهم مزايا البيانات الثانوية ما يلى :

- انخفاض تكلفة الحصول عليها مقارنة بالبيانات الأولية.
- السرعة فى الحصول عليها بالمقارنة أيضا بالبيانات الأولية
- استحالة القيام بجمع بعض البيانات الأولية المرتبطة بموضوع البحث، لأسباب مرتبطة بالتكاليف أو الوقت وغير ذلك وهناك إمكانية الحصول عليها كبيانات ثانوية كما هو الحال بالنسبة للبيانات الخاصة بتعداد السكان والتي يحتاجها الباحثون وهم غير قادرين علي جمعها بأنفسهم.

لكن في مقابل هذه المزايا هناك مجموعة من المشاكل أو العيوب المتعلقة باستخدام هذه البيانات من أهمها :

- تقادم البيانات الثانوية والوثائقية.
- عدم ملاءمة البيانات الثانوية فى بعض الأحيان لتحقيق أهداف البحث.
- عدم دقة وموضوعية البيانات فى كثير من الأحيان.
- عدم معرفة الباحثين بمصادر هذه البيانات.
- حجب بعض البيانات الثانوية عن معد البحث بحجم سريتها.

وعلى الرغم من هذه العيوب إلا أنه يمكن القضاء عليها أو التخفيف من حدتها مثلاً :

- التغلب علي تقادم تلك البيانات بتحديثها.
- التغلب علي عدم ملاءمة تلك البيانات عن طريق تصميم نماذج جديدة لها تتفق مع أهداف البحث.
- التغلب علي عدم الدقة والموضوعية بمراجعة أسلوب مراجعة وتحليل هذه البيانات بالإضافة الي إجراء بعض الاختبارات الحساسة عليها قبل استخدامها.
- التغلب علي عدم معرفة الباحث بنوعية مصادر هذه البيانات عن طريق تزويد الباحثين بالثقافة البحثية المتعلقة بتلك البيانات ومصادر الحصول عليها.
- أما عن التغلب على السرية، فهذا العيب مرتبط بإجراءات أمنية علي مستوي كل دولة من الدول.

هذا ويجب أن ننوه إلى ضرورة التغلب علي عيوب البيانات التاريخية لأن استخدامها في البحوث العلمية يعتبر حتمياً حتى ولو كانت الدراسة ميدانية. حيث إن إعداد البحوث بصفة عامة يبدأ بدراسة استطلاعية – كما أشرنا سلفا – لتحديد المشكلة إحدى أساليب تلك الدراسة هى الدراسة المكتبية والتي تعتمد علي بيانات ثانوية موثقة في سجلات سواء في بحوث أم دراسات وهكذا.

2/1 البيانات الأولية :

يقصد بالبيانات الأولية تلك التى يتم جمعها لأول مرة من الميدان أي من مجال تطبيق الدراسة بواسطة الاستقصاء أو الملاحظة أو المقابلة غير الموجهة وسوف نتحدث عن هذه العناصر بالتفصيل عند الحديث عن الدراسة الميدانية.

هذا وبعد أن يقوم الباحث بتحديد البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث وإثبات صحة الفروض فإنه يصنفها إلى بيانات ثانوية وأدلة.

ويوضح الجدول التالي تصنيف البيانات المطلوبة للدراسة.

جدول رقم (17)

تصنيف البيانات المطلوبة للدراسة

البيانات المطلوبة	نوع البيانات		
	ثانوية وثائقية		أولية
	داخلية	خارجية	
1. .... 2. .... 3. .... 4.			

2/1 معايير جودة البيانات الثانوية والأولية :

تتمثل أهم المعايير التي يجب الالتزام بها بالنسبة للبيانات الثانوية فيما يلي :

- حداثة البيانات الثانوية.
- الموضوعية : (عدم التحيز).
- الدقة : ارتباطها بموضوع البحث.

- سهولة الحصول عليها (عدم وضع بنود أو محددات من أجل الحصول عليها).
- التوافق مع أهداف الدراسة (تصميم نماذج جديدة).
- الكفاية : أي توفير كافة البيانات المطلوبة (ضرورة معرفة الباحث بالبيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها).

أما عن المعايير التي يجب توافرها في البيانات الأولية فتتمثل فيما يلي :

- الموضوعية :أي عدم تحيز الباحث عند تصميم نماذج جمع هذه البيانات وجمعها وتحليلها.
- ارتباطها بأهداف البحث.
- ملاءمة التكلفة.

هذا وسوف نعود الحديث عن هذه المعايير عند الحديث عن أساليب البحث.

2- اختيار أساليب الدراسة في إطار معايير الجودة

استعرضنا سلفا كيفية تحديد المشكلة كنقطة بداية فى إجراء البحث وأيضا تحديد الفروض التى تفسر أسباب الظواهر والأعراض المختلفة كما استعرضنا أيضا أهداف البحث وأهمية الدراسة وأهم البيانات المطلوب جمعها لتحقيق الأهداف المطلوبة من الدراسة، وبعد ذلك تأتى أهمية تحديد الأسلوب الذى سوف يعتمد عليه الباحث فى تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة المشكلة محل الدراسة.

لذلك يستهدف هذا الجزء من عناصر خطة تصميم تنفيذ البحث أو الخطة التنفيذية للبحث إلقاء الضوء على أهم الأساليب التى يمكن أن يعتمد عليها الباحث فى هذا الصدد حتى يتمكن الباحث من اختيار الأساليب الملائمة ويمثل ذلك المعيار الرئيسي للجودة في هذا الصدد.

هذا ويتم مناقشة هذا الموضوع من خلال مناقشة القضايا التالية :

- التعرف علي مفهوم أسلوب الدراسة.
- التعرف علي أساليب الدراسة. **وسوف نعالج تلك القضايا تباعا على النحو التالى:**

1/2 ما المقصود من أسلوب الدراسة (طرق البحث) ؟

يقصد بطرق البحث أو أسلوب الدراسة مجموعة الإجراءات التنفيذية والقواعد والطرق التى يتبعها الباحث فى معالجة المشكلة أو موضوع البحث فى إطار عناصر الخطة العامة للبحث والسابق الإشارة إليها فى الوحدة السابقة، ولا يعتبر ذلك نوعاً من التعريف الدقيق وإنما هو مجرد إيضاح لأسلوب البحث. وبمعنى آخر أكثر وضوحاً هو عبارة عن البرنامج التنفيذي الذي يحدده الباحث لتنفيذ الخطة العامة للبحث. وبمعني أدق فإن أسلوب الدراسة إنما يتضمن حزمة متكاملة من الآليات التنفيذية تتمثل في الإجراءات التنفيذية والطرق والقواعد التي يتبعها الباحث في جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج لعلاج المشكلة.

2/2 أساليب البحث العلمى :

بداية يجب أن يدرك الباحث أنه لا يعتمد على أسلوب واحد بل تتعدد الأساليب التى يجب أن يعتمد عليها. أى أن الباحث يعتمد على أكثر من أسلوب أو طريقة فى البحث الذى يعده. وقد تتساءل لماذا تتعدد تلك الأساليب؟ والإجابة بسيطة لأن كل أسلوب يتلاءم مع جانب معين من جوانب البحث، وجميع الجوانب مكملة لبعضها البعض. فهناك الأساليب التى تركز على نوعية البيانات المستخدمة وأساليب وطرق أخرى تركز على عدد الحالات موضوع الدراسة وأساليب ثالثة تركز على تحقيق أهداف معينه وهكذا. وسوف نوضح تلك الأساليب تحت أسس التصنيف التالية :

1/2/2 أساليب البحث طبقاً للبعد الأكاديمي والتطبيقي :

وطبقاً لهذا الأساس قد يسلك الباحث الأسلوب القياسي Deduction أو الأسلوب الاستقرائي Induction. ما المقصود بالأسلوب القياسي؟ هو تطبيق النتائج والأحكام العامة والتي ثبتت اختيارها وثبت صلاحيتها وإضافتها إلى المبادئ والأسس العلمية (نظريات علمية) علي حالات تطبيقية أو حالات تطبيقية خاصة. ومن ثم فإنها تعتبر بمثابة بحوث تطبيقية Applied Research أي تطبيق المبادئ العلمية لمعالجة مشاكل تطبيقية.

وبمعنى آخر تعتمد الطريقة القياسية على استخدام النتائج والأحكام العامة للوصول إلى حقائق خاصة.

ومن ثم فإن هذا الأسلوب إنما يبدأ بالعموميات أو الكليات بعد التسليم بصحتها وتنتهى بالخصوصيات أو الجزيئات [1] مثال ذلك تطبيق القواعد العامة لاختيار منافذ التوزيع أو اختيار سلعة معينة أو دراسة سلوك المستهلك من حيث مدى تفضيله سلعة معينة على مدى تفضيله لسلعة جديدة مشابهة أو تطبيق سلوك مدير التسويق على مواقف سابقة أو صناعة أخرى على موقف حالى مشابه.

وبشكل عام يمكن فى مجال التسويق مثلا الاعتماد على البحث القياسي أو القواعد العامة عند التفكير فى إنشاء وتصميم نظم تسويقية جديدة تتفق مع القواعد والعموميات لمؤسسة معينة،كذلك الحال فى فروع الإدارة الأخرى يمكن استخدام تلك القواعد العامة فى تصميم النظم الجديدة المطلوبة.

أما الأسلوب الاستقرائي :

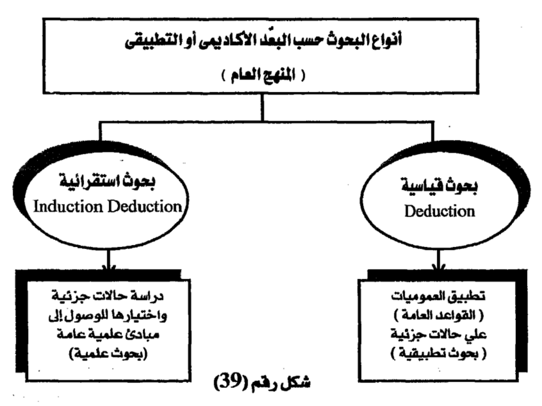
فيقصد به العكس أي دراسة وتحليل حالات جزئية واختبارها جيداً تمهيداً لإضافتها إلى النظريات الموجودة في فرع معين من فروع المعرفة الإدارية وهي بذلك تعتبر بمثابة بحوث علمية **Scientific Research** وعلي ذلك فإن هذا الأسلوب **يعتمد على دراسة حالات جزئية للوصول إلى مبادئ عامة**، فمثلا إجراء دراسة عن طريق عينة للوصول إلى نتائج عامة من تلك الدراسة. مثل دراسة الرضا الوظيفى عن طريق اختيار عينة من العاملين والوصول إلى نسبة 80٪ مثلا غير راضية أو تقدير نسبة خصائص المجتمع من نتائج عينة فى دراسة معينة وذلك بالنسبة للدراسة استهدفت اختبار بعض العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي في صناعة معينة أو تقدير نسب الرضا الوظيفي لبعض العوامل حتى يمكن اعتبار تلك العوامل أو النسب بعد ذلك بمثابة ثوابت علمية وهكذا.وتعتبر الاستقصاءات من الأدوات التى تعتمد عليها الطريقة الاستقرائية.

---

[1] د.محمود صادق بازرعه، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، الطبعة الخامسة (القاهرة دار النهضة العربية،1987) صـ55.

الخلاصـــــة

إن الباحث لو اعتمد على أسلوب البدء بالعموميات وتطبيقها على الجزئيات فإنه فى هذه الحالة يعتمد على الطريقة القياسية (بحث تطبيقي) أما لو بدأ بالاعتماد على الجزئيات (حالات معينة) ويتوصل منها إلى مجموعة من النتائج العامة فأن فى هـذه الحالة يعتمد على الطريقة الاستقرائية (بحث علمـي) البعـد الأكاديمى والتنظيمـي. وبمعنى أدق أن البحوث التى تستخدم الأسس والمبادئ العلمية (المبادئ الإداريـة مـثلاً) والتى تم اختبارها وثبتت صلاحيتها فى حل مشاكل إداريـة فـى الواقـع تـسمى بحـوث تطبيقية أو كتابية أما البحوث التى تسهم فى تكوين أسس ومبادئ علمية وإثبات مدى صلاحيتها فتسمى بحوث علمية أو استقرائية. وفى النهاية ويوضح الشكل التالى أنواع البحوث حسب هذا المنهج العام.



شكل رقم (39)

أنواع البحوث حسب المنهج العام للبحث

1/2/2 من حيث الهدف :

قد يسلك الباحث نوعاً من البحوث بهدف معالجة مشكلة معينة وفى أحيان أخرى يقوم بإجراء بحث آخر بهدف تحديد المشكلة. وفى الحالة الأولى يطلق على تلك البحوث بالاستنتاجية وفى الحالة الثانية يطلق عليها البحوث الاستكشافية. فهل يعتمد الباحث فى دراسته على الأسلوب الاستكشافى أو الاستنتاجى ؟

تستلزم الإجابة علي هذا التساؤل ضرورة التعرف علي مفهوم كل أسلوب من الأساليب السابقة وذلك علي النحو التالي :

(1) الدراسة الاستكشافية Exploratory Study

أوضحنا سلفاً أن مفهوم الدراسة الاستطلاعية بأنها بمثابة دراسة عامة تتميز بالمرونة نظراً لعدم التقييد بإطار رسمي عند القيام بتلك الدراسة. هذا وقد سبق الحديث عن الدراسة الاستكشافية عند الحديث عن مقومات التخطيط العام للبحث، ومرة أخرى نعود للحديث عن ذلك النوع من البحوث لنؤكد مرة أخرى عن أهميتها والمجالات التى تجعل الباحث يلجأ إليها. ولقد سبق تحديد أهداف الدراسة الاستطلاعية، ونود أن نؤكد مرة أخرى على أهم الأسباب التى تجعل الباحث يلجأ إلى تلك الدراسة من بين الأهداف السابقة، والتى تتمثل فيما يلى :

- تحديد المشكلة تحديداً تاماً.
- صياغة وتكوين الفروض التى تفسر الظاهرة.
- تحديد خصائص مجتمع الدراسة موضع البحث.
- اختبار قوائم الاستقصاء قبل جمع البيانات من المجال التطبيقي للدراسة.
- كتابة مشروع البحث.

ويجب أن يدرك الباحث أن البحث الاستكشافي غالبا ما يكون الخطوة الأولى فى عملية البحث العلمى، نظراً لأن هذا النوع من البحوث يهدف إلى تحديد المشكلة ومعالمها تحديداً تاماً قبل البدء فى الدراسة. وتبرز أهمية هذا النوع من البحوث فى حالة المشاكل المستترة التى تكشف عنها ظواهر معينة مما يتطلب ضرورة تحديد المشكلة تحديداً تاماً قاطعاً وتكوين الفروض التى تفسر الظاهرة موضوع البحث وذلك قبل المضى نحو معالجتها.

وإذا كانت المشكلة واضحة تماما وأسبابها واضحة فقد يعتقد البعض بأن هذا النوع من البحوث غير مفيد. وهذا الاعتقاد خاطئ تماما نظرا لتعدد أهداف الدراسة الاستطلاعية ومن بين أهدافها الأساسية تحديد المشكلة. فحتى لو كانت المشكلة محددة فهذا لا يلغي اهمية القيام بالدراسة الاستطلاعية وذلك من أجل تحقيق أهدافها السابقة. ومن ثم فإن الدراسة الاستطلاعية لابد أن تكون فعلاً نقطة البداية عند التخطيط للبحث سواء كانت المشكلة محددة أم غير محددة.

(2) البحوث الاستنتاجية Conclusive Research

ماذا تعنى ؟..... وما أنواعها ؟

هي نوع من البحوث التي تجري بهدف معالجة المشاكل التي تم تحديدها ومن ثم فهذه البحوث تهدف إلى :

- دراسة وتحليل جميع المتغيرات الرئيسية فى المشكلة.
- دراسة وتحليل الأسباب التي أدت الي تلك المشكلة.
- وضع التوصيات الملائمة لمعالجتها.

ومن المؤكد أن هناك تكامل بين البحوث الاستكشافية والاستنتاجية. وذلك لأن البحوث الاستكشافية هى نقطة البداية فى تحديد المشكلة التى تعالجها البحوث الاستنتاجية.

ما أنواع البحوث الاستنتاجية ؟

هناك نوعان من البحوث الاستنتاجية هما :

- البحوث الوصفية Descriptive Study.
- البحوث التجريبية. Field Experiment.

(1/2) البحوث الوصفية :

ما المقصود من الدراسة الوصفية ؟

هى نوع من البحوث الاستنتاجية والتى تهدف إلى معالجة مشكلة معينة ومن ثم فهى لا تركز على مجرد الوصف فقط أو جمع البيانات فقط.بل جمع البيانات الضرورية.لحل مشكلة معينة والتحليل الكامل لكافة البيانات التى تم جمعها وتسجيلها. واستخلاص النتائج والتوصيات لعلاج المشكلة. وعلي ذلك فإن تلك البحوث لا تقتصر فقط علي توصيف المشكلة بل دراسة وتحليل المشكلة واستخلاص النتائج لعلاجها.

والبحوث الوصفية نوعان :

(1/1/2) دراسة الحالات Cases Study

وهى نوع من الدراسات التى تركز على :[1]

- دراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات.(مجموعة من العملاء أو المؤسسات أو الموزعين.... الخ).
- ثم إجراء دراسة شاملة متعمقة من خلال دراسة كل أو عدد كبير من المتغيرات المتداخلة والمترابطة والمؤثرة على المشكلة. بالنسبة لكل حالة من الحالات التي تم اختيارها ويمكن الاستفادة بها فى بحوث الدوافع من خلال إجراء مقابلات متعمقة .
- وتعتمد تلك البحوث على اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث وكذلك تعتمد على جمع وتحليل البيانات الثانوية التى يمكن الاستفادة منها فى تحقيق أهداف الدراسة.

---

(1) المرجع السابق،ص59-61

وما نتائج الدراسة الوصفية للحالات ؟

- التوصل إلى النتائج العامة المشتركة بين جميع المفردات التى تشملها الدراسة.
- النتائج الخاصة المرتبطة ببعض الحالات.
- النتائج الفريدة التى ترتبط ببعض الحالات أو المفردات.
- دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج الحالات المدروسة ثم التوصل في النهاية إلى حلول للمشاكل محل الدراسة في إطار النتائج التي تم التوصل إليها من دراسة تلك الحالات.

والسؤال هنا هو : إلي أي مدي يمكن الاعتماد علي دراسة الحالات؟

تتطلب الإجابة علي هذا السؤال التعرف علي مزايا وعيوب هذا الأسلوب البحثي وذلك علي النحو التالي :

- ☐ **مزايا دراسة الحالات :**

تتميز دراسة الحالات بالمزايا التالية :

- **التعمق في دراسة متغيرات المشكلة بشكل متكامل وشامل.**
- **يمكن استخدامها فى البحث الاستكشافى الاستطلاعي.**
- **يمكن استخدامها فى البحوث الوصفية الاستنتاجية لإيجاد حل للمشكلة.**

- ☐ **عيوب دراسة الحالات :**

بالرغم من المزايا السابقة إلا أن استخدام الحالات له مجموعة من العيوب من أهمها :

- **صعوبة تعميم النتائج التي يتم الوصول إليها علي مجتمع البحث الذي تنتمي إليه الحالات التي يتم دراستها.**
- **صعوبة استخلاص النتائج فى شكل كمى. بمعنى آخر صعوبة التعبير عن النتائج في شكل كمي.**

- عدم الموضوعية الكاملة بسبب الاعتماد علي المقابلات غير الموجهة(المقابلات بدون استخدام قوائم استقصاء) دون الاعتماد على نماذج لجمع البيانات.
- يتوقف التحليل على قدرة الباحث على التحليل واستخلاص النتائج (تأثر النتائج بذاتية وشخصية الباحث).

(2/1/2) أسلوب دراسة عدد كبير من الحالات : Statistical Study

يقصد بهذا الأسلوب البحوث التى تعتمد على دراسة عدد كبير نسبيا من الحالات أو المفردات وعدد قليل نسبيا من المتغيرات أو العوامل الخاصة بكل مفردة.

ما خطوات استخدام هذا الأسلوب ؟

يتم استخدام هذا الأسلوب في إطار مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي :

- اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث. (حجم ونوع العينة – وسوف نتعرض إلي العينات فيما بعد).
- جمع البيانات من عينة البحث باستخدام قوائم الاستقصاء، للحصول على البيانات من مفردات العينة.
- مراجعة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج لحل المشكلة موضع الدراسة.
- عدم الاهتمام بالحالات الفردية وخصائصها الفريدة أو المشتركة. بالنسبة لهذا النوع من الأساليب.
- وذلك لأن كل حالة تفقد صفتها المميزة وشخصيتها المنفردة والاهتمام بالمتوسطات والنسب المئوية والتشتت والارتباط والتباين..

والسؤال هنا أيضا إلى أي مدي يمكن استخدام هذا الأسلوب في الدراسة والبحث ؟

تتوقف الإجابة علي هذا السؤال أيضا علي مزايا وعيوب هذا الأسلوب والتي تتمثل فيما يلي :

- تعميم النتائج علي مجتمع البحث حيث تم الاعتماد علي دراسة عدد كبير من الحالات (العينة).

▪ يسهل وضع النتائج فى شكل كمى.

▪ عدم تأثر نتائج البحث بشخصية الباحث عند جمع البيانات حيث يتم استخدام قوائم الاستقصاء المعدة لهذا الغرض.

عيوب الطريقة الإحصائية :

على الرغم من المزايا السابقة إلا ان لهذا الأسلوب مجموعة من أهم عيوبها :

▪ قد يصعب إثبات العلاقات التى تشمل سببا ونتيجة خاصة فى حالة تعقد وكثرة المتغيرات المستقلة التى تؤثر على المتغير التابع والاعتماد على التبويب المتداخل

▪ احتمال تحيز الباحث (فى اختيار العينة أو تحديد إطار مجتمع البحث فى جمع البيانات.. الخ).

▪ عدم دراسة كل المتغيرات أو معظمها المسببة للمشكلة موضوع البحث.

خلاصة القول

إن الباحث أمامه استخدام أسلوب دراسة الحالات أو أسلوب الدراسة الإحصائية، ويتوقف ذلك علي دراسة مزايا وعيوب كل منها، واختيار الأسلوب الذي يحقق أهداف بحثه فلو كان هدف الباحث هو دراسة حالة أو عدد محدود من المفردات (مؤسسة أو مجموعة محددة من المؤسسات) لإجراء دراسة متعمقة عن الرضا الوظيفي للعاملين فعليه أن يكون مدركا تماما لمزايا هذا الأسلوب من حيث العمق والشمولية وعيوبه من حيث التصميم والتعبير عن النتائج في شكل كمي وكيفية تجميع وتحليل البيانات بدون تحيز والعكس في حالة ماذا إذا كان الهدف هو دراسة عدد كبير من المفردات أو الحالات فعليه أن يكون مدركاً لمزايا وعيوب هذا الأسلوب للاستفادة من المزايا والحد من العيوب.

وبالإضافة إلى هدف البحث كعامل محدد لاختيار أسلوب الدراسة (مع مراعاة مزايا وعيوب كل أسلوب) فإن هناك عاملاً آخر يؤثر في اختيار أي من الأسلوبين السابقين وهو <u>إمكانيات وقدرات الباحث علي إجراء الدراسة</u>، فقد تكون إمكانيات وقدرات الباحث محدودة، ومن ثم فإنه يلجأ إلى الاعتماد علي أسلوب دراسة الحالات والعكس بالنسبة في حالة توافر تلك القدرات والإمكانيات والمتاحة لدية فإنه يعتمد علي الأسلوب الإحصائي مع مراعاة المزايا والعيوب السابقة لهذا الأسلوب.

(2/2) البحوث التجريبية (البحوث التجريبية الميدانية)

Field experiments.

ما المقصود بالبحوث التجريبية الميدانية ؟ وما الفرق بينهما وبين بحوث التجارب العلمية **Lab experiments** ؟ وكيف تستخدم البحوث التجريبية الميدانية فى مجال البحوث الإدارية ؟

وإن البحوث التجريبية هى تلك البحوث التى يتم إجراؤها في الميدان بطريقة عملية طبقاً لضوابط وشروط، وتستخدم فى حاله اختيار صحة فرض من الفروض أى صحة العلاقة بين سبب ونتيجة. ومن ثم فإن **دعائم إمكانية القيام بالبحوث التجريبية تتمثل فيما يلي :**

- تكوين فرض مطلوب إثبات درجة صحته.
- ضرورة إمكانية التحكم فى جميع الظروف والعوامل المحيطة بالفرض.
- أما البحوث المعملية فإنها أيضا تستخدم لمعرفة العلاقة السببية **Cause-and effect** — بين المتغير المستقل والتابع مع ضرورة أن يتم التحكم التام Lightly Controlled في جميع المتغيرات الأخرى. وبمعنى آخر فإن التأثير المحتمل للمتغيرات الأخرى علي المتغير التابع يمكن أخذها في الاعتبار بقدر الإمكان، وعلى هذا فإن التأثير السلبي الحقيقي للمتغير المستقل موضع الاختيار علي المتغير التابع يمكن تحديده. إلا أن عمليات التحكم في المتغيرات والاختيار تتم في ظل ظروف أو وضع محاكاة Artificial Setting ويتم ذلك من خلال تصميم بحث تجريبي معملي في ظل ظروف حقيقية.

والآن يصبح الفرق واضحاً بين البحوث الميدانية والبحوث المعملية فالبحوث التي تعتمد علي التجارب المعملية يتم إجراؤها في ظل ظروف اصطناعية وربما لا تمثل الواقع تماما وبالتالي تقل درجة الثقة والمصداقية وفي الوقت نفسه هناك احتمال كبير لتحيز الأفراد المشتركين في التجربة لأنهم علي وعي بأنهم تحت التجربة لكنها قد تساعد الباحث بدرجة أكبر علي التحكم وفرض السيطرة علي التجربة. لكن البحوث التجريبية الميدانية تتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية بشرط إجراؤها طبقاً للمعايير التى سترد فيما بعد. كما تتمتع بدرجة أقل من التحيز إلا أنها أعلي تكلفة بالمقارنة بالبحوث المعملية.

والآن دعنا نتحدث عن البحوث التجريبية الميدانية باعتبارها أكثر استخداما.

(1/2/2) مجالات استخدام البحوث التجريبية فى مجال إدارة المؤسسات:

تتعدد مجالات استخدامات البحوث التجريبية الميدانية فى مجال الإدارة. وفيما يلى أمثلة على استخدام البحوث التجريبية لبعض مجالات الأنشطة فى المؤسسات.

★ فى مجال التسويق على سبيل المثال :

- فى مجال التسعير..اختيار مدى فاعلية تخفيض السعر للعميل أو زيادته.. أو نسبة الخصم.
- فى مجال الإعلان..اختيار مدى فاعلية المنفق على الإعلان-اختيار أثر كل وسيلة – حجم الرسالة – استخدام الصور والرسومات...الخ.
- فى مجال جودة الخدمات..اختيار مدى تأثير تحسين جودة إحدى الخدمات على حجم المبيعات من تلك الخدمة.

★ فى مجال إدارة الموارد البشرية : على سبيل المثال :

- اختبار مدى فاعلية طريقة جديدة فى الاختيار والتعين.
- اختبار مدى فاعلية برنامج تدريبى جديد.
- اختبار مدى فاعلية نظام جديد للترقية.
- اختبار مدى فاعلية نظام جديد لتحفيز العاملين.

★في مجال الإنتاج : على سبيل المثال :

- اختبار فعالية أسلوب جديد لإنتاج السلعة أو الخدمة.
- اختبار مدى فاعلية تكنولوجيا جديدة فى تصميم المنتج.
- اختبار مدى فاعلية طريقة جديدة للتنظيم الداخلى للمصنع.
- اختبار مدى فاعلية طريقة جديدة فى الرقابة على جودة الإنتاج.

★ فى مجال الإدارة المالية :على سبيل المثال :

- اختبار أسلوب جديد لاستثمار الأموال.
- اختبار طريقة جديدة لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل.
- اختبار طريقة جديدة فى الرقابة على استثمار الأموال.
- اختبار طريقة جديدة فى ترشيد النفقات الر سمالية والتشغيلية.

(2/2/2) أشكال تصميمات البحوث التجريبية الميدانية :

يمكن استخدام تصميمات مختلفة للبحوث التجريبية الميدانية لإثبات مدى صحة أي فرض من بين الفروض التى أبرزتها الدراسة الاستطلاعية (تغيير السعر / تنظيم حملة إعلانية / تحسين الجودة / تغيير منافذ التوزيع / تغيير نظم الحوافز) تنفيذ برنامج تدريبى بإحدى (التصميمات) التالية[1] :

(1) تصميمات شبة تجريبية Quasi – Experiment Designs.

لقد اعتمدت بعض الدراسات علي مجموعة تجريبية واحدة لقياس والتعرف علي مدي تأثير إحدى المتغيرات (تخفيض السعر مثلا علي زيادة المبيعات) ويعتبر هذا التصميم من أضعف التصميمات التجريبية. حيث لا يقيس هذا التصميم العلاقة السببية الحقيقية وذلك بسبب عدم وجود مقارنة بين مجموعات أخري أو تسجيل لوضع المتغير التابع قبل التجربة وكيف تغير بعدها؟ وفي غياب مثل هذا النوع من التحكم فإن الدراسة تعتبر دراسة غير علمية لتحديد العلاقات السببية. لذلك يصنف هذا التصميم علي أنه شبه تجريبي.

---

(1) المرجع السابق،ص65–68.

ومن اشكال تلك التصميمات شبه التجريبية ما يلي :

قياس قبل وبعد التجربة لمجموعة واحدة (من العملاء).. كيف يتم ذلك؟

Prepost and Posttest Experimental Group Design

ويتم استخدام هذا التصميم من خلال مجموعة من الخطوات طبقا للمثال التالي:

- حساب رقم المبيعات من السلعة كمتغير تابع (موضع التجربة).
- إدخال المتغير التجريبى (الإعلان..أو تحسين الجودة أو تخفيض السعر).
- حساب رقم مبيعات السلعة بعد إدخال المتغير التجربة (بعد التجربة).
- حساب تأثير المتغير التجريبى = مبيعات السلعة بعد التجربة — مبيعات السلعة قبل التجربة

ما أهم الانتقادات التى توجه إلى هذه الطريقة؟

من أهم الانتقادات التي توجه هذا التصميم عدم القدرة علي تثبيت جميع العوامل المؤثرة في المبيعات (عدا البعد التجريبي) فقد يكون التغير نتيجة عوامل وظروف أخري غير المتغير التجريبي سواء عوامل داخلية أم خارجية. (عوامل اجتماعية واقتصادية أو سياسية).

(2) تصميمات تجريبية حقيقية **True – Expehmental Designs.**

وتتضمن تلك التصميمات كلا من المجموعات القياسية والمجموعات التجريبية (مجموعات المعالجة التجريبية The Treatment and Control groupS. ومعلومات مسجلة قبل وبعد تعرض المجموعة التجريبية للتجربة بالنسبة للمجموعتين. ومن بين تلك التصميمات ما يلي:

(1/2) قياس قبل وبعد التجربة لمجموعتين واحدة تجريبية وأخرى قياسية :

ويتم اتباع الخطوات التالية لاستخدام هذا التصميم :

- اختيار مجموعتين متجانستين تماماً من المفردات أحدهما قياسية والأخرى تجريبية.
- حساب رقم المبيعات (كمتغير تابع) قبل التجربة للمجموعتين..
- إدخال المتغير التجريبى كمتغير مستقل (تخفيض السعر مثلاً) على المجموعة التجريبية.
- حساب رقم المبيعات بعد التجربة للمجموعتين. Pretest and Posttest Experimental and Control Group
- حساب نسبة التغير للعوامل الأخرى غير المتغير التجريبى (السعر) =

$$\frac{\text{مبيعات المجموعة القياسية بعد التجربة} - \text{مبيعات المجموعة القياسية قبل التجربة}}{\text{مبيعات المجموعة القياسية قبل التجربة}}$$

- حساب مقدار التغير نتيجة عوامل أخرى غير تخفيض السعر مثل تخفيض الجودة....الخ).للمجموعة التجريبية وهو :

= مبيعات المجموعة التجريبية قبل القياس × نسبة التغير نتيجة العوامل الناتجة من الخطوة السابقة.

- حساب أثر المتغير التجريبى = مبيعات المجموعة التجريبية بعد التجربة – (مبيعات المجموعة التجريبية قبل التجربة ± مقدار التغير).

ويتميز هذا الأسلوب في أنه يساعد على تثبيت العوامل الأخرى فيما عدا المتغير التجريبى. وبالرغم من ذلك فإن هذا الأسلوب له بعض العيوب من أهمها :

- ☐ صعوبة الحصول على مجموعتين متشابهتين تماما (مجموعة تجريبية وأخري قياسية) .
- ☐ صعوبة التأكد من عدم تعرض المجموعة القياسية للمتغير التجريبى لصعوبة العزل الكامل بين المجموعتين.

احتمال تأثر قياس بعد التجربة بالقياس الذى تم قبل التجربة بالنسبة للمجموعة التجريبية ويحدث ذلك بسبب اعتماد القياسين على قوائم استقصاء واحدة.

☐صعوبة الحصول على باحثين على درجة عالية من الكفاءة.

(7/1) قياس قبل وبعد التجربة لأربعة مجموعات: Four–Group Design.

ولتحقيق ثقة أكبر في مصداقية التصميمات التجريبية فإنه من المستحسن أخذ مجموعتين تجريبيتين ومجموعتين قياسيتين لإجراء البحث التجريبي، ويتم قياس قبل وبعد التجربة لمجموعة تجريبية وأخري قياسية وقياس بعد التجربة فقط للمجموعات الأخرى (المجموعتين الباقيتين) ويتضح ذلك من الجدول التالي [1]:

جدول رقم (18)

قياس قبل وبعد التجربة

المجموعة	قياس قبل التجربة	إجراء التجربة	قياس بعد التجربة
التجريبية (1)	(1)	O	(2)
القياسية (2)	(3)	–	(4)
التجريبية (3)		O	(5)
القياسية (4)	–	–	(6)

ويتضح من الجدول السابق أنه يمكن قياس تأثير التجربة بعدة طرق الي الدرجة التي يتوصل فيها الباحث إلى نفس النتائج في كل القياسات المختلفة ومن ثم يمكن ربط نتائج التغيير للمتغير التجريبي. وتتمثل الطرق التي يمكن الحكم علي تأثير المتغير التجريبي (س) علي النحو التالي:

---

(1) Uma Sekaran PPi 160 – 161

= قياس (2) – قياس (1)

= قياس (2) – قياس (4)

= قياس (5) – قياس (6)

= قياس (5) – قياس (3)

= (قياس (2) – قياس (1) – (قياس 4 – قياس 3)

وعلي ذلك فإذا كانت نتائج كل القياسات السابقة متشابهة، فإن العلاقة السببية تكون ذات مصداقية عالية.

وبالرغم من مصداقية هذا النموذج عن التصميم السابق، إلا أنه لو أمكن التغلب علي عيوب المقياس الأول فإنه يكون سهل الاستخدام ويعطي نتائج عالية. وبالرغم من عيوب التصميم الأول إلا أنه من أكثر التصميمات شيوعا خاصة في مجال بحوث التسويق.

(3) قياس بعد التجربة فقط لمجموعة قياسية وأخرى تجريبية Posttest only with Experiment and Control Groups

ويتم تنفيذ هذا التصميم من خلال مجموعة من الخطوات علي النحو التالي :

- اختيار مجموعتين أيضا أحدهما قياسية والأخرى تجريبية.
- إدخال المتغير التجريبى على المجموعة التجريبية فقط.
- حساب تأثير المتغير التجريبى (رقم المبيعات مثلاً) بعد التجربة للمجموعتين.
- حساب أثر المتغير التجريبى = الأثر التجريبى للمتغير التجريبى للمجموعة التجريبية بعد التجربة (رقم المبيعات مثلاً) بعد التجربة للمجموعة القياسية (رقم المبيعات) التجريبى.

والميزة الأساسية لهذا التصميم هى:

- التغلب على عيب تأثير القياس قبل التجربة بالقياس بعد التجربة حيث لا يوجد قياس قبل التجربة ومن ثم لا يشعر الأفراد تحت التجربة بإجراء تجربة ومن ثم عدم تغيير سلوكهم أثناء التجربة وأيضا فإن أحد مزاياها الأخرى انخفاض تكلفة تنفيذ التجربة لكنها لا تمكن الباحث من إجراء المقارنة بين المتغيرات التى تحدث قبل وبعد إدخال المتغير التجريبى على المجموعة التجريبية، خاصة فى حالة اختلاف قياس بعد التجربة فى المجموعتين.

أهم صعوبات إجراء البحوث التجريبية فى مجال الإدارة بصفة عامة.

يواجه استخدام البحوث البحثية في مجال الإدارة بصفة عامة مجموعة من الصعوبات من أهمها :

- صعوبة الحصول على تعاون الفرد عند إجراء التجربة، حيث يوجد احتمال كبير لتغيير سلوكه خلال إجراء التجربة وبمعني آخر فإن شعور الفرد بأنه تحت التجربة قد يدفعه إلى تغيير سلوكه أثناء التجربة.
- احتمال كشف بعض أسرار المؤسسة أمام المنافسين عند إجراء التجربة.
- عدم توافر المهارات والخبرات اللازمة للقيام بالبحوث التجريبية، وعدم ثبات العلاقات الاجتماعية بسبب التغيرات المستمرة فى الظروف الاجتماعية والاقتصادية.
- إهمال الأثر طويل المدى للمتغير التجريبى - ارتفاع التكاليف.
- ارتفاع تكاليف إجراء البحوث التجريبية.



الخلاصـــة

بصفة عامة عند استخدام البحث التجريبي في مجال الإدارة يجب علي الباحث إشباع مجموعة من الخطوات لإجراء التجربة لإثبات صحة الفرض الذي يسعي إلي إثباته.

وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

- تحديد الظاهرة موضع البحث أو تحديد المشكلة.
- دراسة المجتمع دراسة شاملة وتحديد خصائصه.
- اختيار نوع وحجم العينة بالنسبة للمجتمع المطلوب دراسته
- توزيع عدد مفردات العينة على كل مجموعتين أحدهما قياسية والأخرى تجريبية. بشرط أن تكون كل منها مماثلة للأخرى.
- إدخال المتغير التجريبي (المستقل) كالسعر مثلاً علي المجموعة التجريبية فقط.
- تسجيل قيمة المتغير التابع (المبيعات مثلاً) قبل وبعد إجراء التجربة فى المجموعتين.
- تحديد الفرق بين القياسين وتحديد درجة معنوية الفروق باستخدام المعادلات الإحصائية.

3/2/2 نوع البحث : حسب نوع البيانات

تنقسم البحوث حسب نوع البيانات إلى نوعين من البحوث هما :

- بحث مكتبي.
- بحث ميداني.

☒ الدراسة المكتبية (البحث المكتبي) Desk Research

بداية ما المقصود من الدراسة المكتبية ؟

الدراسة المكتبية هى تلك الدراسات والبحوث التى تعتمد أساساً على البيانات الموثقه فى وثائق (كتب – مجلات – رسائل- بحوث – دراسات - سجلات).

- إما وثائق داخلية.
- أو وثائق خارجية.

وتتمثل أهم عناصر الدراسة المكتبية فيما يلي :

- أهداف الدراسة المكتبية :

تتمثل أهم أهداف الدراسة المكتبية فيما يلي :

❑تحديد نوع و مصادر البيانات المطلوبة للدراسة (السابق تحديدها).

❑ جمع كافة البيانات الموثقة والتى تسهم فى تحقيق أهداف الدراسة والسابق تحديدها.

❑ إعادة توثيق هذه البيانات فى نماذج جديدة تعد لهذا الغرض.

❑تحليل البيانات المكتبية واستخلاص النتائج التى تسهم فى حل مشكلة الدراسة أو إثبات صحة الفروض.

أما لماذا يتم تصميم نماذج جديدة للبيانات الموثقة؟ فذلك يرجع لسبب من الأسباب التالية :

- غالباً ما تكون البيانات التى يحتاجها الباحث متوفرة فى أكثر من مصدر مما يتطلب ضرورة تجميعها معاً فى نموذج واحد ويمعني آخر قد يحتاج الباحث إلى ضم بيانات أكثر من مصدر واحد فى جدول واحد.
- غالبا ما تكون البيانات التى يحتاجها الباحث فى شكل يختلف عن الشكل الموجودة عليه فى مصادرها.

- بعض البيانات قد تكون متوفرة فى أكثر من مصدر ولكنها ذات قيم مختلفة فى المصادر المختلفة مما يضطر الباحث إلى ضرورة دراسة أسباب الاختلاف وإعادة تعريفها في نموذج يتفق وأهداف الدراسة التي تقوم بإعدادها.

هذا وسوف نوضح فيما بعد عند الحديث عن تصميم نماذج جمع البيانات في الوحدة التالية بتلك النماذج التي يحتاجها الباحث لتفريغ البيانات الثانوية أو الوثائقية فيها بشكل عام وتوثق البيانات التاريخية أو الثانوية إما في شكل جداول أو رسوم وأشكال بيانية وهندسية وغيرها.

وسوف نتعرض لتلك الوثائق في الوحدة التالية.

☒ الدراسة الميدانيــة

ما المقصود بالدراسة الميدانية؟ وما أهدافها ؟ وما أنواعها؟

- مفهوم الدراسة الميدانية :

يقصد بها تلك الدراسات التى تستهدف جمع وتحليل كافة البيانات الأولية(الجديدة لأول مرة). من مجتمع البحث والتى تسهم فى تحقيق أهداف الدراسة.

وتتمثل أنواع الدراسات الميدانية ؟(حسب الهيكل والهدف) في الأنواع التالية [1]

- دراسة ميدانية تعتمد علي قوائم أسئلة معدة ومخططة وأهدافها واضحة للمستقصي Structured and non-disguised studies.
- دراسات لا تعتمد على قوائم أسئلة معدة أى ليست مخططة جيدا لكن أهدافها واضحة للمستقصى منه Non- structured and non- disguised studies.
- دراسات لا تعتمد على قوائم أسئلة معدة ونمطية وأيضاً أهدافها غير واضحة تماماً للمستقصى منه مثل دراسة الاتجاهات Non- structured and disguised studies.

---

(1) مرجع سابق مباشرة ص103.

ما أهم محاور الدراسة الميدانية ؟

عند قيام الباحث بإجراء دراسة ميدانية عليه أن يحدد محاورها أو عناصرها الأساسية والتي تتمثل فيما :

- تحديد نوعية البيانات الأولية من واقع أهداف ومشكلة الدراسة ومن المفروض أنه قد تم تحديد هذه البيانات في أول آلية من آليات الخطة التنفيذية.
- تحديد مجتمع.
- تحديد أسلوب الدراسة الميدانية.
- تصميم نماذج جمع البيانات.
- تحديد وسائل جمع البيانات.
- تحديد وحدة المعاينة.

وفيما يلي عرضٌ لهذه العناصر :

ما المقصود بمجتمع البحث ؟

هو جميع الأفراد ذوى العلاقة بمشكلة وأهداف البحث والذين تتوافر فيهم خاصية أو مجموعة من الخصائص مطلوب دراستها. **مثلاً قد يكون هدف البحث هو التعرف على آراء واتجاهات الطلاب فى العملية التعليمية على مستوى الجامعة أو الكلية أو فرقة واحدة، ومن ثم يكون مجتمع البحث هو :** دراسة جميع طلاب الجامعة، أو جميع طلاب كلية واحده، دراسة جميع طلاب الفرق أو جميع طلاب فرقة واحدة على التوالى. **مثال آخر :**

إذا كان مجتمع أهداف البحث هو : التعرف على آراء واتجاهات العملاء الذين يستخدمون السلعة (أ) فى المنطقة (أ) فإن الأطراف ذوى العلاقة بالهدف هم :

- العملاء الذين يستخدمون السلعة (أ)، والذين يسكنون فى المنطقة (أ).

وإذا كان هدف البحث هو دراسة وتحليل المشاكل التسويقية التى تواجه العملاء الذين يستخدمون جميع السلع فى جميع المناطق. فإن أطراف مجتمع البحث ذوى العلاقة بهدف البحث يتمثل فى :

- جميع العملاء الذين يستخدمون جميع السلع فى جميع المناطق.
- جميع الوسطاء الذين يتولون توزيع السلع.
- المسئولين بالشركة.

والآن كيف يمكن للباحث تحديد مجتمع البحث ؟

يتم تحديد مجتمع البحث عن طريق : إطار مجتمع البحث وهو بمثابة الكشف الذى يشمل أسماء وعناوين جميع مفردات البحث، ويتم الحصول عليه حسب طبيعة مفردات مجتمع البحث :

إما من مصادر ثانوية مثل :

- ❑ دليل التليفونات.
- ❑ كشوف الأعضاء بالنوادى والنقابات والمؤسسات
- ❑ سجلات المؤسسة
- ❑ سجلات الأجهزة الخارجية.
- ❑ ..... أي مصادر داخلية أو خارجية أخر يوجد فيها أسماء وعناوين مجتمع البحث.

❑ وإما من مصادر أولية :

فقد يقوم الباحث بإعداد إطار مجتمع البحث فى حالة عدم توافر إطار لمجتمع معين للحصول علي بيانات خاصة بأسماء وعناوين مفردات مجتمع البحث من الميدان مثل سؤال المسئولين عن أسماء المصدرين. أو تسجيل أسماء المترددين من العملاء علي مؤسسات التجزئة وإعداد كشف بأسمائهم وعناوينهم بشرط أن يتم التسجيل في فترات منتظمة علي مدي فترات زمنية كافية حتى يمكن الحصول علي أكبر عدد ممكن من العملاء.

❑أسلوب الدراسة الميدانية :

يجب علي الباحث تحديد الأسلوب الذى يعتمد عليه فى الدراسة الميدانية، بمعني هل سيعتمد على الحصر الشامل أو على العينات ؟

(1) اما أسلوب الحصر الشامل : فيعنى دراسة جميع مفردات مجتمع البحث.

ويفضل استخدام أسلوب الحصر الشامل في الحالات التالية :

❑إذا كان مجتمع البحث صغيراً ومركزاً فى منطقة جغرافية محددة.

❑إذا كان البحث يهدف إلى دراسة جميع مفردات مجتمع البحث كما هو الحال فى حالة تعدد السكان.

(2) أسلوب العينـــات

❑يعنى اختيار عدد معين من مفردات المجتمع بطريقة معينة يطلق عليها عينة..

ويفضل استخدام العينات في الحالات التالية :

❑حالة كبر مجتمع البحث وانتشاره جغرافيا.

❑ويمكن الاعتماد على أسلوب العينات عند الاعتماد على البيانات الوثائقية (التاريخية) (اختيار عينة من مبيعات عدد من الأيام أو الأسابيع أو الشهور.. أو السنين) أو اختيار عينة من بعض أقسام البنك وتحليل مبيعاتها وهكذا.

وفى حالة الاعتماد على العينات يجب مراعاة مجموعة من المتطلبات من أهمها ما يلى:

وحيث إن الاعتماد علي العينات يعتبر من الأساليب الشائعة في البحوث الإدارية والاجتماعية،فإن الأمر يدعونا إلى مناقشة كيفية تحديد حجم العينة ونوع العينة بشيء من التفصيل حتى تكون العينة التي يتم اختيارها ممثلة لمجتمع البحث من حيث الحجم النوع.

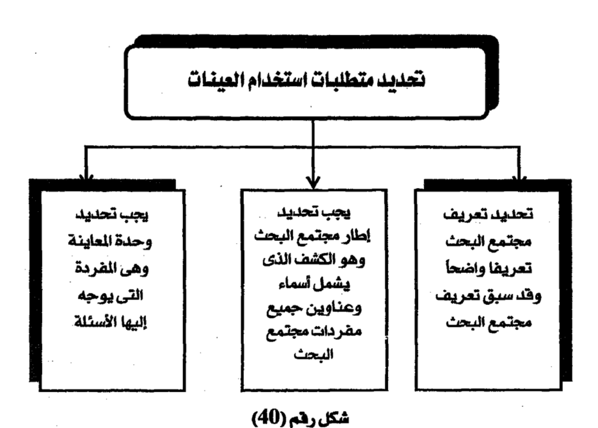
❑ **تحديد نوع وحجم العينة :**

بعد أن يستقر الباحث علي اختيار أسلوب العينة، يبدأ في التفكير في تحديد نوع العينة ثم تحديد حجمها. هذا ويجب أن ننوه إلى ضرورة مراعاة الباحث لتمثيل العينة لمجتمع البحث. ويتوقف تمثيل العينة علي ضرورة الالتزام بالمعايير التالية :

- تعريف مجتمع البحث تعريفا واضحا وقد سبق تعريف مجتمع البحث.
- تحديد إطار مجتمع البحث وهو الكشف الذى يشمل أسماء وعناوين جميع مفردات مجتمع البحث.
- تحديد وحدة المعاينة وهى المفردة التى يوجه إليها الأسئلة.
- اختيار نوع وحجم العينة المناسبة للهدف من البحث.
- أن تسمح طريقة اختيار مفردات العينة من مجتمع البحث بحساب بعض المقاييس المتعلقة بأخطاء المعاينة. وتعرف أخطاء المعاينة بالأخطاء الناشئة عن عدم دراسة مجتمع البحث بأكمله واستخلاص خصائصه من واقع البيانات المأخوذة منه عن طريق العينة.

ويوضح الشكل التالى أهم متطلبات استخدام العينات.

هذا وسوف نركز في مناقشتنا علي كيفية تحديد العينة وتحديد نوعية العينة وظروف استخدام كل منها ثم كيفية اختيارها من مجتمع البحث باعتبار هذين العاملين من بين العوامل الجوهرية التي تؤثر علي تمثيل العينة لمجتمع البحث.



شكل رقم (40)

متطلبات استخدام العينات

تحديد حجم العينة :

بداية نود أن نؤكد علي انه عند تحديد حجم العينة المناسبة يجب أن يراعي مجموعة من الاعتبارات من أهمها :

- الدقة في تمثيل مجتمع البحث ويتوقف ذلك علي الطريقة المستخدمة في تحديد العينة، حيث إن الفرصة تتحقق بتقليل خطأ العينة وانخفاض خطأ العينة بزيادة حجم العينة أي اختيار الحجم المناسب للعينة.
- تكلفة جمع وتحليل البيانات، فزيادة حجم العينة يؤدي إلى زيادة التكلفة.
- حجم مجتمع البحث. يجب عند اختيار عينة البحث مراعاة حجم المجتمع أي أن يكون هناك توازن بين حجم العينة وحجم مجتمع البحث.

والآن ما طرق تحديد حجم العينة ؟

كما هو معلوم لدى الباحثين فإن تحديد حجم العينة المستخدمة فى جمع البيانات من أهم خطوات البحث العلمى وبصفة عامة يمكن تحديد حجم العينة باستخدام أحد أسلوبين :

أولاً : أسلوب غير كمى (غير احتمالى):

والذى يعتمد بصفة أساسية على الهدف من البحث وخبرة الباحث ولكنه لا يعتمد على أسلوب رياضى (كمى) أو احتمالى.

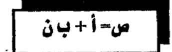
وعادة يستخدم هذا الأسلوب فى اختيار العينة فى الحالات التى يكون هدف البحث فيها أخذ فكرة مبدئية سريعة عن طبيعة المشكلة محل الدراسة(الدراسة الاستطلاعية).

ومن الطرق المستخدمة فى هذا المجال :

1- تحديد حجم العينة على أساس ميزانية البحث:

وفقاً لهذه الطريقة فإن ميزانية البحث تكون هى العامل الأساسى فى تحديد حجم العينة ولا يؤخذ فى الاعتبار حجم مجامع البحث أو درجة الدقة فى نتائج البحث. وهناك بعض العلاقات الرياضية التى تستخدم فى هذا المجال منها:

أن حجم العينة يمكن تحديده باستخدام العلاقة التالية :



ص= أ + ب ن

حيث ص تمثل ميزانية البحث، أ تمثل التكلفة الثابتة، ب تمثل التكلفة المتغيرة لجمع البيانات من المفردة الواحدة، ن حجم العينة.

ورغم سهولة هذه الطريقة إلا أنها لا تراعى فى تحديد حجم العينة سوى الميزانية حتى ولو على حساب الدقة فى تمثيل مجتمع البحث.

2- تحديد حجم العينة كنسبة مئوية من مجتمع البحث :

يتم تحديد حجم العينة كنسبة مئوية من حجم مجتمع البحث 10٪ أو 5٪ ويتوقف تحديد هذه النسبة على خبرة الباحث والهدف من الدراسة وعامل الوقت وتكلفة جمع البيانات من الوحدة.

3- تحديد حجم العينة على أساس الدراسات السابقة:

تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقارنات مع دراسات سابقة متشابهة فى خصائصها العامة مع مشكلة البحث وبالتالى يتم حجم العينة بالطريقة نفسها المستخدمة فى الدراسات المشابهة.

ثانياً: الأسلوب الاحصائى لتحديد حجم العينة (العينات الاحتمالية):

يعتمد تحديد العينة فى هذه الحالة على نظرية الاحتمالات والاستدلال الاحصائى وهذا النوع من العينات يعطى نتائج أكثر دقة يعتمد عليها فى أغراض التنبؤ الاحصائى واختبارات الفروض.

وسنعطى فكرة مبسطة عن كيفية تحديد حجم العينة وفقاً لهذا الأسلوب فى حالتين :

1- إذا كان هدف البحث التقدير الاحصائى لثوابت المجتمع (المعلمات) وبمعنى آخر تحديد الطرق الإحصائية لتحديد حجم العينة فى حالة التقدير الاحصائى.

2- إذا كان هدف البحث اختبارات الفروض وبمعنى آخر تحديد الطرق الإحصائية لتحديد حجم العينة فى حالات اختبار الفروض.

وذلك فى حالة استخدام أبسط أنواع العينات العشوائية وهى العينة العشوائية البسيطة.

(1) تحديد حجم العينة فى حالات التقدير الإحصائى :

وينبغى على الباحث فى هذه الحالة تحديد ما يلى قبل حساب حجم العينة[1]:

---

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره ص 500، 509.

- تحديد مقدار الخطأ المسموح به فى العينة عند التقدير الإحصائى.
- تحديد مستوى الثقة المطلوب فى التقدير.
- تقدير الانحراف المعيارى لمجتمع الدراسة.

(1/1) تحديد حجم العينة فى حل مشكلات تتطلب تقدير الوسط الحسابى بالنسبة لمجتمع غير معلوم الحجم.

فى هذه الحالة يكون التركيز منصب على التقدير الإحصائى للوسط الحسابى لمجتمع البحث، ومن ثم يمكن تحديد حجم العينة العشوائية كما يلى :

$$Z = \frac{e}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

حيث أن :

z= حدود الخطأ المعيارى فى ظل درجة الثقة المحددة للتقدير الإحصائى.

e= مقدار الخطأ المسموح به فى التقدير الإحصائى.

σ = الانحراف المعيارى لمجتمع البحث.

n= حجم العينة.

(2/1) تحديد حجم العينة فى حالة معلومية حجم مجتمع الدراسة.

فى الطريقة السابقة تم تحديد حجم العينة دون النظر إلى الحجم الكلى للمجتمع والذى يتم سحب العينة منه وهذا مقبول إذا كان حجم المجتمع كبير جداً وغير معلوم ولكن إذا كان حجم المجتمع ليس كبير ومعلوم فى هذه الحالة وعند القيام بعملية تقدير الوسط الحسابى لمجتمع البحث بمعلومية حجم المجتمع فإن حجم العينة يمكن حسابه باستخدام المعادلة الآتية :

$$n = \frac{N(z^e \ \sigma^e)}{Ne^{e} + z^e \sigma^e}$$

حيث ان N = إجمالى عدد مفردات مجتمع البحث.

(3/1) تحديد حجم العينة فى المشكلات المتعلقة بتقدير النسبة p فى مجتمع غير محدد الحجم :

ويجب لتقدير حجم العينة العشوائية البسيطة فى هذه الحالة تحديد ما يلى :

- خطا العينة المسموح به فى تقدير النسبة فى مجتمع البحث.
- مستوى الثقة المطلوبة فى التقدير.
- نسبة عدد المفردات التى تتوافر فيها الخاصية موضوع الدراسة.

فى ضوء ذلك يمكن تحديد حجم العينة كما يلى :

$$n = \frac{Z^2 \mu \ (1-\mu)}{e^2}$$

حيث أن :

z= حدود الخطأ المعيارى عند مستوى ثقة معين.

μ= نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية المطلوب دراستها فى مجتمع البحث.

$(1-\mu)$= نسبة الذين لا تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة.

e= مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير.

n= حجم العينة.

(4/1) تحديد حجم العينة الطبقية ذات المرحلة الواحدة :

فى البداية نود أن نشير إلى أن العينة المتناسبة الطبقية هى تلك العينة التى تكون نسب الطبقات التى تتكون منها مماثلة لنسب الطبقات التى يتكون منها مجتمع البحث المسحوبة منه فى حين أن العينة غير المتناسبة الطبقية هى العينة التى تكون نسب الطبقات التى تتكون منها لا تتساوى مع نسب الطبقات فى مجتمع البحث المسحوبة منه.

وبناءاً عليه فإن تحديد حجم العينة الطبقية المتناسبة يتم حسابه من خلال المعادلة التالية :

$$n = \frac{Z^2}{e^2} \sum_{i=1}^{K} (Wj \hat{\sigma}_j)^2$$

حيث أن :

wj = نسبة الطبقة j.

ôj = التباين المقدر فى الطبقة j.

K = عدد الطبقات فى العينة.

أما إذا كانت العينة الطبقية غير متناسبة فيتم استخدام نفس المعادلة لكن مع تربيع الجانب الأيمن من المعادلة كوحدة واحدة.

(2) تحديد حجم العينة فى حالات اختبارات الفرض[1] :

(1/2) تحديد حجم العينة باستخدام النسبة P فى مشكلات تتعلق باختبارات الفروض :

بعد صياغة فروض الدراسة فى صورة فرض العدم Ho والفرض البديل H1 وتحديد مستوى خطأ العينة المسموح به، حيث يوجد نوعين من الخطأ فى معالجة مشكلات تتعلق باختبارات الفرض، النوع الأول من الخطأ ويحدث عندما يكون فرض العدم صحيح ولكن النتائج التى تم التوصل إليها تشير إلى قبول الفرض البديل، أما خطأ النوع الثانى يقع عندما يكون الفرض البديل صحيح ولكن النتائج تشير لقبول فرض العدم ويرمز لخطأ النوع الأول بالرمز a (ألفا) أما خطأ النوع الثانى يرمز له بالرمز β (بيتا) وفى ضوء ذلك يمكن تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة الآتية :

---

(1) مرجع سابق مباشرة صـ 509 – 516.

$$n = \frac{\left[Z\alpha \sqrt{P_0(1-p_0)} + Z\beta \sqrt{p_1(1-p_1)} \right]^2}{\left[p_1 - p_0 \right]^2}$$

حيث أن :

P_0 = النسبة فى العينة فى حالة فرض العدم.

P_1 = النسبة فى العينة فى حالة فرض البديل.

$Z\alpha$ = قيمة Z المعيارية المقابلة لخطأ النوع الأول.

$Z\beta$ = قيمة Z المعيارية المقابلة لخطأ النوع الثانى

(2/2) تحديد حجم العينة باستخدام الوسط الحسابى فى مشكلات تتعلق باختبارات الفرض وهنا يجب صياغة فروض البحث المطلوب اختبارها وتحديد مستوى الخطأ المسموح به وكذلك الانحراف المعيارى لمجتمع البحث ثم يتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة الآتية :

$$n = \sqrt{\frac{(Z\alpha + Z\beta)^2 \sigma^2}{(M_1 - M_0)^2}}$$

حيث أن :

$Z\alpha$ = قيمة Z المعيارية المقابلة لخطأ النوع الأول.

$Z\beta$ = قيمة Z المعيارية المقابلة لخطأ النوع الثانى.

σ = الانحراف المعيارى لمجتمع الدراسة.

M_0 = الوسط الحسابى للمجتمع فى حالة فرض العدم.

M_1 = الوسط الحسابى للمجتمع فى حالة فرض البديل.

• تحديد نوع العينة :

يجب علي الباحث مراعاة الدقة التامة عند اختيار عينة البحث، لأن هناك عدة أنواع من العينات ولكل منها خصائص معينة ومن ثم يجب استخدام أسلوب معين عند إجراء البحوث.

وبصفة عامة تنقسم العينات إلي نوعين أساسيين هما :

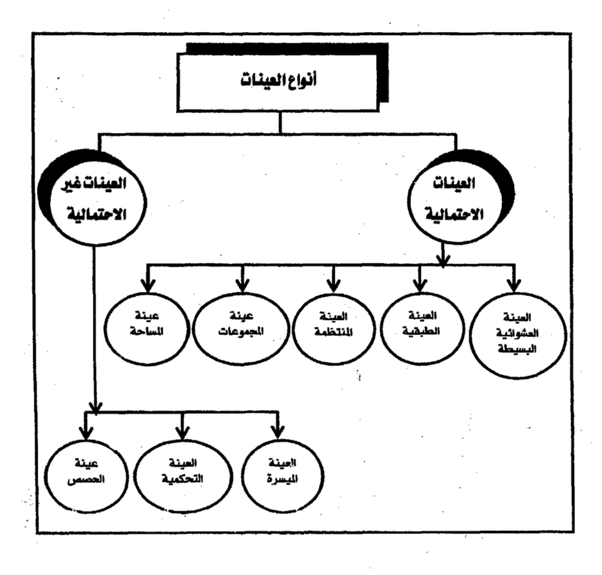
❑العينات الاحتمالية Probality Samples

وهي العينات التي يكون لكل مفردة من مفردات البحث الفرصة نفسها في الاختيار ضمن مفردات العينة باحتمال معين ومن ثم تجنب التحيز **Bais**، حيث تعتمد علي الاختيار العشوائي **Randomess**، ولا نقصد هنا بالعشوائية، إن عملية الاختيار تتم بطريقة غير مخططة أو غير علمية ولكنها تعتمد علي الاحتمالات والاحتمالات تعتبر من الأساليب الإحصائية العلمية.

❑العينات غير الاحتمالية Non-Probality Samples.

وهي العينات التي لا يكون لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث الفرصة نفسها لكي تكون ضمن مفردات العينة .

ويوضح الشكل التالي هذه الأنواع من العينات :



شكل رقم (41)

أنواع العينات

أما عن استخدام هذه الأنواع المختلفة من العينات فلكل منها استخدام معين يتناسب مع طبيعة البحث.

ويوضح الجدول التالي أنواع العينات الاحتمالية وغير الاحتمالية وظروف استخدام كل منها [1].

جدول رقم (19)

أنواع العينات وظروف استخدام كل منها

العينات الاحتمالية		العينات غير الاحتمالية	
نوع العينة	ظروف استخدامها	نوع العينة	ظروف استخدامها
العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sample	• مجتمع البحث متباين مع وجود إطار كامل وغير متقادم.	العينة الميسرة Convenience Sample	• فى حالة تماثل مفردات المجتمع • عدم وجود إطار والدراسات الاستطلاعية.
العينة الطبقية Stratified Sample	• مجتمع البحث متباين • وجود إطار كامل وغير متقادم • المعرفة بنسب مفردات المجتمع حسب الطبقات أو القطاعات.	العينة التحكمية Judgment Sample	• فى حالة وجود مفردات لها أهمية فى مجتمع البحث يجب أن تشملها العينة وإلا كانت غير ممثلة لهذا المجتمع
العينة المنتظمة Systematic Sample	• فى حالة التجمعات كالمترددين على موقع معين	عينة الحصص Quat Sample	• فى حالة الاعتماد على عينة غير احتمالية • المجتمع غير متجانس مع توفر إحصائيات عن توزيع مجتمع البحث على الخصائص المطلوب دراستها كالسن والدخل..
عينة المساحة Areca Sample	• فى حالة عدم وجود إطار • توفر خرائط مساحية		
عينة المجموعات (العنقودية) Cluster Sample	• الرغبة فى اختيار العينة على أساس المجموعات.		

---

(1) يرجع الى تفاصيل العينات فى:
- د. محمود صادق بازرعة مرجع سبق ذكرة صـ 153 – 163.
- د. ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سبق ذكره ص437،347

كيف يمكن اختيار العينة من مجتمع البحث :

بالنسبة لعينة عشوائية بسيطة – طبقية – منتظمة – عينة الحصص.

مثلا : لو فرضنا أن أحدى الشركات توزع منتجاتها فى ثلاث مناطق وفى كل منطقة عدد معين من العملاء وتريد اختيار عينه حجمها 10٪ فكيف يتم سحب العينة من واقع بيانات الجدول التالي :

جدول رقم (20)

اختيار العينة من مجتمع البحث

المناطق	عدد العملاء
أ	400
ب	300
جـ	200
الإجمالي	900

يجب أن يراعي قبل السحب التأكد من وجود إطار مجتمع البحث موضحاً فيه أسماء المفردات بأرقام مسلسلة ثم بعد ذلك تجري عملية السحب.

- فى حالة عينة عشوائية بسيطة (حجم العينة 90 مفردة).

يتم سحب مفردات هذه العينة بطريقتين :

الطريقة الأولى : وهي طريقة قصاصات الورق ويتم سحب مفردات العينة طبقا لهذه الطريقة على النحو التالى :

يتم إعداد 900 قصاصة ورق تحمل كل منها رقما مسلسلاً من 1إلى 900 ثم يتم الاختيار بين تلك القصاصات مع ملاحظة أن القصاصة التى تختار والتى تمثل مفرده العينة تعاد مره آخرى لإعادة اختيار باقى المفردات.

اما الطريقة الثانية : فتتم عن طريق جداول الأرقام العشوائية Table of Random Numbers حيث يتم اختيار أى نقطة بدء من الجدول ويتم الاختيار أفقيا أو رأسيا ويراعى حجم المجتمع عند اختيار المفردات فإذا كان ثنائياً يختار رقمين، وإذا كان ثلاثياً يختار ثلاثة وهكذا وتستمر عملية الاختيار حتى تتم سحب مفردات العينة المطلوبة. وبعد سحب مفردات العينة في الطريقتين السابقتين عن طريق تحديد أرقام مفرداتها يرجع الي إطار مجتمع البحث ويتم تحديد أسماء وعناوين المفردات التي تم سحبها.

فى حالة العينة الطبقية العشوائية :

- يتم تقسيم مجتمع البحث الى طبقات أو قطاعات حسب خاصية واحدة أو عدة خصائص (السن / الجنس...الخ)
- توزيع مفردات العينة على الطبقات او القطاعات ومن الطرق الشائعة للتوزيع طريقة التوزيع المتناسب.
- يتم اختيار مفردات عينة كل طبقة مثل اختيار العينة العشوائية البسيطة.

فى حالة العينة المنتظمة ؟

- تحديد عدد مفردات مجتمع البحث.
- تحديد حجم العينة.
- قسمة عدد مفردات مجتمع البحث على عدد مفردات العينة ويسمى الناتج بمدى المعاينة Sample Interval.
- اختيار أى رقم يقع بين مدى المعاينة عشوائياً ويعتبر هذا الرقم هو ترتيب أول مفردة من مفردات مجتمع البحث التى تم اختيارها فى العينة.
- إضافة مدى المعاينة الى الرقم الذى تم اختياره ويعتبر هذا الرقم هو ترتيب المفردة الثانية بالعينة ثم إضافة مدى المعاينة الى ترتيب المفردة الثانية لتحديد المفردة الثالثة بالعينة وهكذا.

فى حالة عينة المجموعات أو العنقودية : Cluster Sample

فى حالة عدم توافر قوائم بأسماء مفردات مجتمع البحث والتى يتم اختيار مفردات العينة منها فى هذه الحالة يمكن للباحث اختيار بعض المجموعات من مجتمع البحث بطريقة عشوائية لتكوين العينة المطلوبة. مثال ذلك اختيار بعض رحلات شركات الطيران إذا كان مجتمع البحث الركاب وهناك صعوبة في الحصول علي أسماء مفردات مجتمع البحث، أيضاً اختيار بعض المستشفيات إذا كان مجتمع البحث هو المرضي ويتم دراسة جميع المرضي في المستشفي واختيار إحدى المدارس إذا كان مجتمع البحث هو التلاميذ وهكذا..

عينة المساحة Area Sample

يفضل استخدام عينة المساحة فى حالة عدم توافر قوائم كاملة لأسماء مفردات مجتمع البحث أو عدم توافر بيانات عن التركيب النسبى لمفرداته وهكذا ويعتمد اختيار عينة المساحة بصفه عامة على الخرائط المساحية التى توضح تقسيم المدن الى احياء أو اقسام إدارية والأحياء والأقسام الى شوارع.

وتنقسم عينة المساحة إلى :

- عينة المساحة التى يتم اختيارها على مرحلة واحدة حيث يقوم الباحث بتقسيم مجتمع البحث الى عدد من المحافظات أو الأقاليم أو المدن أو الأحياء أو الشوارع حسب نطاق البحث المكاني والهدف منه ويتم الاستعانة بالخرائط المساحية فى هذه الخطوة ويختار الباحث عدداً من هذه المحافظات أو من هذه المدن او الأحياء أو الشوارع بطريقة عشوائية ويتم مقابلة جميع الأفراد القاطنين فى المدن أو الأحياء أو الشوارع.

- عينة المساحة التى يتم اختيارها على مرحلتين: يقوم الباحث باختيار هذه العينة نظراً لعدم ضرورة مقابلة جميع المفردات فى المدينة أو الحى أو الشارع الذى تم اختياره فى المرحلة الأولى.

ويتبع الباحث نفس خطوات المرحلة الأولى وهي اختيار عدد من المدن أو الأحياء السكنية أو الشوارع وبعد ذلك يقوم باختيار عينة احتمالية من مفردات المدن أو عينة من الأحياء او عينة من الشوارع التى تم اختيارها عشوائياً ثم مقابلة سكان الأحياء أو الشوارع التي تم اختيارها.

عينة المساحة متعدد المراحل ويتم اختيار العينة على النحو التالى :

- اختيار عينة من المدن عشوائيا كما هو الحال فى المرحلة الأولى.
- اختيار عينة من المناطق أو الشوارع عشوائياً من المدن التى تم اختيارها فى المرحلة الأولى.
- اختيار عينة من الأسر عشوائياً من المناطق أو الشوارع التى تم اختيارها فى المرحلة الثانية.

سحب العينة الميسرة للبحث Convenience Sample :

تستخدم هذه العينات بهدف التيسير على الباحث ويتم اختيار المفردات التى يسهل الوصول إليها وجمع البيانات منها ولا تستخدم إلا إذا كان مجتمع البحث متجانساً تماماً. كما يمكن استخدامها في البحوث الاستكشافية.

سحب العينة التحكمية ؟

تعتمد هذه العينة على خبرة الباحث ويقوم باختيار العينة التى يعتقد أنها أحسن عينه ممثله لمجتمع البحث الذى يقوم به.

اختيار عينة الحصص Quta Sample

- يقوم الباحث بتحديد خصائص المجتمع الذى يعتقد أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع البحث.
- تحديد نسبة مفردات المجتمع الذى تتوافر فيه هذه الخصائص وتشمل هذه الخطوة تقسيم المجتمع الى أجزاء طبقاً للخصائص التى يتم دراستها وتسمى كل منها بالخلية وليس من الضرورى أن تكون خلايا (الفئات) كل خاصية متساوية.

- يقوم الباحث بتوزيع مفردات العينة على الخلايا حسب نسبة كل خلية.
- يقوم الباحث بتوزيع مفردات العينة على المقابلين لجمع البيانات منها ويحدد لكل منهم عدداً من خصائص مفردات العينة التى يقوم بجمع البيانات منها[1].

تتمثل هذه المعايير العامة التي يجب مراعاتها عند اختيار العينة فيما يلي :

العينات الدائمة : Panels

1- ما هو المقصود بالعينة الدائمة ؟

يقصد بالعينات الدائمة تلك العينات التى تختارها بعض الشركات والمؤسسات والهيئات لتكون بمثابة عينة دائمة لها وتوافق مفردات العينة على هذا الاختيار بغرض تزويدها بالبيانات والمعلومات والاتجاهات والآراء حول موضوع معين، وقد يكون هذا الموضوع عرض سلعة جديدة فى السوق، أو تغيير شكل العبوة، أو تغيير إجراءات تقديم الخدمة أو الغلاف للمنتج أو تغيير السعر وهكذا.

ما هي خصائص العينة الدائمة :

وتتميز العينات الدائمة بالخصائص التالية :

- الإختيار العشوائى الاحتمالى حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث.
- تنفرد تلك العينات أيضا بنوعية القياس المستخدم فى قياس الخصائص السلوكية لمفرداتها والذى يتمثل فى القياس المتكرر لنفس الخصائص ونفس المفردات ويساعد هذا الأسلوب فى الحصول على بيانات منتظمة عن التغير أو التحول فى سلوك مفرداتها.

أهداف العينات الدائمة :

يهدف استخدام العينات الدائمة إلى تحقيق عدة أهداف من بينها :

1/2- جمع بيانات تفصيلية ودقيقة حول سلوك المستهلك وخصائصه أو أى متغيرات أخرى.

---

(1) د. محمود صادق بازرعه مرجع سبق ذكره ص155.

2/2- توفير معلومات حول ديناميكية سلوك المستهلك خلال فترة زمنية طويلة والذى لا يمكن تحقيقه من خلال العينات المستقلة الأخرى التى تستخدم فى القياس مرة واحدة.

(2) أنواع العينات الدائمة : هناك أنواع مختلفة للعينات الدائمة.

ويوضح الجدول التالى أهم هذه الأنواع [1].

جدول رقم (21)

أنواع العينات الدائمة

العينات الدائمة حسب البعد الزمني	العينات الدائمة وفقا لأسلوب تصميمها	العينات الدائمة وفقا للغرض من استخدامها	العينات الدائمة حسب العملاء
1- العينات الدائمة التى يحتفظ بها العميل. 2- العينات الدائمة قصيرة الأجل لغرض محدد. 3- العينات الدائمة المستمرة. 4- العينات الدائمة ذات الفواصل الزمنية (الاتصال لفترة زمنية معينة).	1- العينات الدائمة التجريبية. 2- العينات الدائمة الوصفية (توصيف)	1- العينات الدائمة لمشتريات المستهلكين. 2- العينات الدائمة لاختبار المنتجات. 3- العينات الدائمة لجمهور الإعلان. 4- العينات الدائمة لسلوك الشراء ومشاهدة التليفزيون.	1- العينات الدائمة للمستهلكين. 2- العينات الدائمة لتاجر التجزئة.

ويتضح من الجدول السابق أن العينة الدائمة قد تجمع أكثر من شكل من الأشكال السابقة، فقد تكون عينه متاجر التجزئة خاصة (دراسة مشتريات المستهلكين)، دراسة توصيفيه ويتم الاتصال بها بصفة مستمرة وهكذا.

---

(1) د.ثابت عبد الرحمن ادريس مرجع سبق ذكره ص532.

(3) كيف يتم الاختيار والاعتماد على العينات الدائمة ؟

3/1- الاعتماد على الأسلوب العلمى فى اختيار نوع وحجم العينة واختيار مفرداتها من مجتمع البحث.

3/2- يتم وضع خطة للحصول على البيانات المطلوبة من مفردات العينة الدائمة وتختلف هذه البيانات باختلاف الهدف من الدراسات التى تعتمد على العينات الدائمة.

3/3- يتم تدريب مفردات العينة الدائمة على كيفية استيفاء البيانات المطلوبة (المدونة فى مفكرة أسبوعية) بصفة دورية وكيفية إرسالها للمؤسسة (الباحثين بالمؤسسة) وضرورة تدوين البيانات المطلوبة فور وصولها ضماناً لعدم السهو والخطأ عند الاعتماد على الذاكرة.

3/4- تحليل البيانات بالطرق الإحصائية المختلفة واستخلاص النتائج منها بصفة دورية والاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات التسويقية فى المجالات التى تركز عليها هذه الدراسات.

(4) مجالات استخدام العينات الدائمة :

على ضوء تعريف العينات الدائمة وتحديد أنواعها يمكن تحديد مجالات استخدامها على النحو التالى :

4/1- اختيار التشكيلات البديلة من السلع.

4/2- اختيار السلعة بالمقارنة بالسلعة البديلة.

4/3- التعرف على رد فعل المستهلك المرتقب تجاه التعديلات التى يزمع إدخالها على السلعة الحالية.

4/4- اختيار التغيرات فى الأسعار.

4/5- اختيار التغيرات فى العبوات.

4/6- تقدير عدد الأفراد الذين يشاهدون برامج تليفزيون معينة ويستمعون إلى برامج إذاعية.

7/4- التعرف على مدى قبول أو رفض السلع والأشكال الجديدة من السلع والخدمات.

8/4- تقدير قيمة مشتريات مفردات العينة الدائمة من منتجات المؤسسة.

9/4- التعرف على التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على مفردات العينة.

10/4- إجراء جميع الدراسات الإدارية.

(5) ما هى مزايا العينات الدائمة ؟

تتميز العينات الدائمة بمجموعة من المزايا نبرز أهمها على النحو التالى[1] :

1/5- سهولة الحصول على تعاون مفردات العينة الدائمة فى تقديم البيانات المطلوبة.

2/5- عدم حدوث ازدواج فى الجهة بالنسبة لاختيار مفردات العينة فى كل مرة يتم فيها إجراء دراسة ميدانية.

3/5- إلمام مفردات العينة بطرق جمع وتحليل البيانات عن المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث.

4/5- إمكانية تتبع التغيرات التى تطرأ على سلوك مفردات العينة الدائمة من فترة زمنية لأخرى.

(6) ما هى أهم عيوب العينات الدائمة ؟

وبالرغم من المزايا التى تتمتع بها العينات الدائمة إلا آن هناك بعض العيوب وفى حالة الاعتماد عليها يجب العمل على التخلص من هذه العيوب بكافة الوسائل الممكنة وفيما يلى بعض عيوب العينة الدائمة :

---

(1) د. محمود صادق بازرعه مرجع سبق ذكره ص168-171.

1. احتمال عدم تمثيل مفردات العينة الدائمة للعملاء لرفض الكثير منهم التعاون مع الباحثين.
2. قد تصبح هذه العينات غير متمثلة فى الأجل الطويل للتغيرات التى تطرأ على مفردات تلك العينات.
3. قد لا تتعاون مفردات العينة الدائمة فى إعطاء المعلومات الصحيحة.
4. ارتفاع التكاليف.

بعد هذا العرض لأهم أساليب الدراسة التي يمكن أن تعتمد عليها عند التنفيذ، مازال هناك سؤال لم يتم الإجابة عليه ألا وهو ما هي معايير اختيار الأساليب المناسبة؟

يتضح لنا من العرض السابق أن أهمية المعايير التي يجب أن تتوافر عند اختيار أساليب الدراسة تتمثل فيما يلي :

- ضرورة التزام الباحث باختيار مزيج من الأساليب وليس أسلوباً واحداً، حيث أن كل أسلوب من الأساليب السابقة يفيد في مجال معين أو أكثر من مجالات البحث، بمعني أن البحث قد يكون بحثاً تطبيقياً واستنتاجياً وميدانياً في نفس الوقت وهكذا .
- ضرورة اختيار الباحث الأسلوب المناسب من كل مجموعة من مجموعات الأساليب السابقة، ويتوقف ذلك علي مجموعة من العوامل التى تتحدد من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية :
  - هل مجال البحث تطبيقي أم علمي ؟
  - هل هدف البحث تحديد المشكلة أم علاج مشكلة ؟
  - هل من المناسب إجراء البحث بطريقة وصفية أو تجريبية ؟
  - هل يعتمد البحث علي بيانات ثانوية أو أولية أم الاثنين معاً ؟

ولا شك أن الإجابة علي هذه التساؤلات إنما يحدد الأسلوب المناسب من كل مجموعة من المجموعات السابقة، هذا ومن الممكن الاعتماد علي أسلوب واحد من كل مجموعة أو أسلوبين من كل مجموعتين وهكذا.

3- أساليب تحليل البيانات :

يمثل تحليل البيانات أحد الأبعاد الأساسية فى إعداد البحوث والدراسات والتقارير والمذكرات لأننا لا يمكننا التوصل الى أيه نتائج منطقية ومفيدة بدون تحليل البيانات وتتفاوت أهمية وأساليب التحليل وفقا لنوع الدراسة وأهدافها والبيانات المتاحة، وتحتاج البحوث والدراسات العلمية إلى أساليب تحليلية متقدمة أما كتابة التقارير والمذكرات فلا تحتاج إلا لبعض الأساليب البسيطة مثل النسب إضافة الى بعض الأساليب الإحصائية البسيطة وسوف نركز في هذا الجزء على الأساليب التى نعتمد عليها فى إعداد البحوث العلمية.

ونظرا لأن البيانات المستخدمة فى البحث العلمى يتم الحصول عليها من عينه مختارة من مجتمع البحث الأصلى فأننا سوف نتعرض هنا وبإيجاز لأهم الخصائص الإحصائية لكل من مجتمع البحث والعينة ثم مستويات الثقة فى التقدير قبل التعرض لأساليب تحليل البيانات حتى يتفهم القارئ بعض الجوانب التى ترد فى أساليب القياس والتحليل.

1/3 الخصائص الإحصائية لمجتمع وعينة الدراسة :

1/1/3 الخصائص الإحصائية لمجتمع البحث :

تعتبر عملية تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات الرئيسية فى عملية جمع البيانات كما أن تحديد نوع العينة المستخدمة يتوقف على طبيعة المجتمع وما إذا كان هذا المجتمع متجانساً أم غير متجانس وهل هناك علاقة بين مفردات المجتمع أم لا؟

وبصفة عامة يقصد بمجتمع البحث جميع المفردات التى سيشملها البحث بالدراسة وإحصائياً يتميز كل مجتمع بمجموعة من المؤشرات (الثوابت) تسمى إحصائياً مقاييس (معلمات) المجتمع Population parameters ومن أهم هذه المعلمات وأكثرها استخداماً :

▪ الوسط الحسابى للمجتمع ويسمى إحصائياً (معلمه) الموضع Location parameter ويشير الى حساب المتوسط الحسابى لاتجاهات المستهلكين (مثلاً) نحو خدمة معينة مثل الخدمات المصرفية.

▪ تباين المجتمع ويعرف إحصائيا Scale parameter ويستخدم فى قياس درجة تشتت أو انتشار مفردات المجتمع عن الوسط الحسابى (تشتت استجابات مفردات مجتمع البحث عن قيمة الوسط الحسابى) وغالباً ما يستخدم الجذر التربيعى للتباين والذى يعرف باسم الانحراف المعيارى Standard demerit ومن المعلوم أن هذه المعلومات الخاصة بمجتمع البحث غالباً ما تكون مجهولة لهذا يتم الاستدلال عليها إحصائياً من خلال بيانات العينة الاحتمالية، وبمعنى آخر فأن تلك المعلومات قد تكون غير معلومة للباحث، ومن ثم فأنة من خلال سحب عينة احتمالية من هذا المجتمع يمكن تقدير هذه المعلومات، أو التحقق من صحة فروض عنها.

2/1/3 الخصائص الإحصائية للعينة :

من المعلومات المتوفرة فى العينة الاحتمالية المسحوبة من مجتمع البحث الخاص للدراسة يمكن تحديد خصائص العينة والتى تستخدم بدورها فى الاستدلال الإحصائى لمعلمات (مقاييس) المجتمع.

وتتمثل أهم الخصائص الإحصائية للعينة فيما يلى :

▪ الوسط الحسابى للعينة.

▪ تباين العينة.

ويمكن حساب الوسط الحسابى للعينة (والذى يشير الى المتوسط الحسابى لاتجاهات مفردات العينة تجاه الخدمة). عن طريق قسمة مجموع القيم أو الاستجابات لمفردات العينة على إجمالى عدد مفردات العينة.

اى ان :

$$\bar{س} = \frac{\text{مجـ ق}}{2}$$

حيث يشير (سَ) إلى الوسط الحسابى للعينة، ق تشير الى الاستجابات أما ن تشير إلى حجم العينة المحسوبة.

أما التباين (تباين القيم) فيشير الى درجة تشتت القيم أو استجابات مفردات العينة عن قيمة وسطها الحسابى ؛ ويمكن حسابه من خلال قسمة مجموع مربعات انحرافات القيم عن الوسط الحسابى على إجمالى عدد مفردات العينة مطروحا منه واحد

$$\text{اى أن التباين} = \frac{\text{مجـ}\ (\text{س} - \bar{\text{س}})^2}{\text{ن} - 1}$$

حيث س تمثل الاستجابات

مجـ س = إجمالى الاستجابات، سَ تشير إلى الوسط الحسابى.

(س — س) = الانحرافات عن الوسط الحسابى.

ويمكن باستخدام وسط العينة الاستدلال عن وسط المجتمع غير المعلوم، وبنفس الطريقة باستخدام تباين العينة يمكن الاستدلال عن تباين المجتمع. ومن الملاحظ انه عندما تكون قيمة التباين فى العينة كبيرة فإن هذا يشير الى أن هناك اختلافاً كبيراً فى استجابات العينة والعكس صحيح.

2/3 حساب الثقة فى العينة :

بالطبع ان كل العينات التى يمكن سحبها من نفس مجتمع البحث لن تكون قيم وسطها الحسابى متساوية. أى أن الوسط الحسابى سوف يختلف من عينة لأخرى. ومن هنا فإنه كلما كان الاختلاف بين قيم الوسط الحسابى للعينات بسيطاً فإن التباين فى مجتمع البحث يكون بسيطاً والعكس صحيح.

كيف يمكن قياس انحراف الوسط الحسابى للعينة عن الوسط الحسابى للمجتمع ؟
باستخدام الخطأ المعيارى **Standard error** ويشير الخطأ المعيارى إلى مقدار الخطأ المصاحب لعملية التقدير الإحصائى للوسط الحسابى فى مجتمع البحث باستخدام الوسط الحسابى المسحوب من العينة. ويلعب الخطأ المعيارى بصفه عامة دوراً اساسياً فى عمليات التقدير الإحصائى أو الاستدلال الإحصائى، حيث انه يمثل المؤشر والمقياس الحقيقى لمدى التقارب بين الوسط الحسابى للعينة والوسط الحسابى لمجتمع البحث.

وتجدر الإشارة الى أن العلاقة بين الخطأ المعيارى وحجم العينة علاقة عكسية بمعنى أنه كلما زاد حجم العينة قل الخطأ المعيارى وبالتالى زادت درجة التقارب بين الوسط الحسابى للعينة والوسط الحسابى لمجتمع البحث، وهذا يعطى ثقة للعينة.

3/3 مستويات الثقة الإحصائية عند استخدام العينات :

كما أشرنا فيما سبق أنه يمكن استخدام الوسط الحسابى للعينة فى التقدير أو الاستدلال الإحصائى للوسط الحسابى للمجتمع غير المعلوم.

ونظرا لأن الوسط الحسابى يختلف من عينة لأخرى من نفس مجتمع البحث فإنه (بالنسبة لعينة واحدة محل الدراسة) لا يساوى الوسط الحسابى لمجتمع البحث.

ويسمى الفرق بين الوسط الحسابى للعينة والوسط الحسابى للمجتمع بخطأ المعاينة **Sampling error**.

لذلك كان من الضرورى وجود حدود للتقدير حول الوسط الحسابى للعينة والذى يعكس تقديراً لمقدار هذا الخطأ فى العينة. إن حدود الخطأ للتقدير يمثل فى الواقع حدود الانحراف المعيارى للوسط الحسابى للعينات المسحوبة عن الوسط الحسابى لمجتمع البحث. ويطلق عليها الخطأ المعيارىStandard error. ومن ناحية فإن مقدار الخطأ المعيارى يعتمد على مستوى الثقة الذى يرغب فيه الباحث عند الاستدلال الإحصائى أو الحكم على النتائج.

وتتفاوت مستويات الثقة المستخدمة فى البحوث مابين 68.26٪ الى 95٪ الى 99٪ الى99.73٪ ولكن مستوى الثقة 95٪ هو الأكثر استخداماً فى البحوث الإدارية. ففى ظل كل مستوى ثقة من هذه المستويات يمكن تحديد مقدار الخطأ المسموح به فى الحكم على التقدير او الاستدلال الاحصائى. فمثلاً إذا قرر الباحث استخدام مستوى ثقة 95٪ فأن هذا يعنى ان خطأ العينة المسموح به فى العينة هو5٪ اى أن الباحث يمكن أن يقرر أن الوسط الحسابى للعينة متقارب من الوسط الحسابى للمجتمع غير المعلوم. ومن ثم تقدير الوسط الحسابى الأخير بدرجة 95 ٪ وفى نفس الوقت تمثل النسبة 5 ٪ الخطأ المسموح به لعدم تقارب الوسط الحسابى للعينة من الوسط الحسابى لمجتمع البحث.

وهنا يجب أن نفرق بين كل من.

● **مستويات الثقة** : وهى تمثل درجات الثقة التى يحددها الباحث للنتائج الخاصة بتقدير الوسط الحسابى لمجتمع البحث غير المعلوم من خلال المعرفة بالوسط الحسابى للعينة. وهى إما 68.26٪ أو 95 ٪ او 99 ٪ او 73/ 99 ٪ ويعتبر مستوى الثقة 95 ٪ الأكثر استخداماً.

● **مستوى المعنوية Level of Significance** : ويمثل احتمال وقوع الوسط الحسابى للعينة خارج مستويات الثقة المحددة من جانب الباحث. إما بسبب الخطأ فى إجراءات سحب العينة أو بسبب التباين الذى يحدث بين الوسط الحسابى للعينات المختلفة المسحوبة بين نفس المجتمع والتى قد تكون أكبر أو أصغر أو متقاربة من الوسط الحسابى لمجتمع البحث.

● الخطأ المعيارى : ويمثل الخطأ المصاحب لعملية تقدير الوسط الحسابى لمجتمع البحث بمعلوماتية الوسط الحسابى للعينة وفى ظل كل مستوى ثقة معينة هناك حدود للخطأ المعيارى تمثل مدى الانحراف المعيارى للوسط الحسابى للعينات الممكنة عن الوسط الحسابى لمجتمع البحث الذى يأخذ غالبًا شكل التوزيع الطبيعى وهو بذلك يمثل مقياساً لخطأ العينة.

4/3 أساليب التحليل الإحصائية :

لخدمة أغراض البحث العلمى فسوف نستعرض أولاً بإيجاز أهم الأساليب الإحصائية التى غالباً ما تستخدم فى البحوث والدراسات العلمية وبعض التقارير المهمة مع توضيح مجالات استخدام كل منها.

ويمكن الاعتماد فى تحليل نتائج البحث أو التقرير أو المذكرة على مجموعة مختلفة من الأساليب الإحصائية، ونظراً لتعدد هذه الأساليب فسوف نقتصر على أهم الأساليب التى غالبا ما تستخدم لأغراض الدراسات والتقارير

ولكن هناك مجموعة من المعايير التى يمكن الاعتماد عليها فى اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة وهى :

- ملاءمة الأساليب الإحصائية للهدف من الدراسة أو التقرير أو المذكرة
- ملاءمة الأساليب الإحصائية لنوعية الفروض المطلوب إثبات صحتها.
- ملاءمة الأساليب الإحصائية لنوعية البيانات المتاحة للقائم بالدراسة وهل هى بيانات كمية (رقمية) أو وصفية ؟
- ملاءمة الأساليب الإحصائية لقدرة الباحث على استخدامها فى دراسته.

ويوضح الجدول التالى عرضاً موجزاً لأهم الأساليب الإحصائية [1] التى يمكن استخدامها فى تحليل نتائج الدراسات والبحوث والتقارير :

---

(1) راجع الأساليب الإحصائية بالتفصيل فى المراجع الإحصائية المتخصصة منها على سبيل المثال:

1-Barrow, Mike, statistics for Economics, Accounting and Baseness studies, (New York), prentice Hall, 2003)

2- John A. Lourence , Statistics and Econometrics (John Wiley and sons.2003).

3- William Mendenhell, Statistics for Management and Economics (Duxpury press.2003

جدول رقم (22)

الأساليب الإحصائية واستخداماتها

مجموعة الأساليب الإحصائية	الهدف من الاستخدام	الوسائل الخاصة بالمجموعة الإحصائية والغرض من الاستخدام	مجالات الاستخدام	نماذج حساب بعض الوسائل
أولا : أساليب الإحصاء الوصفي	تستخدم هذه المجموعة من المؤشرات فى وصف الظاهر (المشكلة) موضوع الدراسة أو البحث	1- المتوسطات Averages لتحديد القيمة المتوسطة للظاهرة أو تحديد القيمة التى تتركز حولها البيانات ومن هنا فأنها تسمى أيضا مقاييس النزعة المركزية Measures of Central tendency وهو من اشهر هذه المؤشرات وأكثرها استخداما:	• بشكل أساسى تستخدم فى وصف وتحليل الظاهرة أو المشكلة. وبالذات فى الدراسات الاستكشافية. • تستخدم أيضا فى دراسة اتجاهات الظواهر المختلفة كالمبيعات والأرباح.	■ الوسط الحسابى = $\frac{\text{مجـ س أ}}{\text{ن}}$ حيث س تمثل كل القيم أ = 1، 2، 3... ن = حجم العينة ■ حساب الوسيط : إذا كانت البيانات غير مبوبه يتم ترتيب البيانات تصاعدياً أو تنازلياً ثم نحدد ترتيب الوسيط إذا كان عدد المفردات فردى فإن الوسيط $\frac{\text{ف} + 1}{2}$ أما إذا كان عدد المفردات زوجى فإن الوسيط يقع بين $\frac{\text{ن}}{2}$ ، $\frac{\text{ن}}{2} + 1$ حيث ن عدد المفردات

تابع جدول رقم (22)

الأساليب الإحصائية واستخداماتها

مجموعة الأساليب الإحصائية	الهدف من الاستخدام	الوسائل الخاصة بالمجموعة الإحصائية والغرض من الاستخدام	مجالات الاستخدام	نماذج حساب بعض الوسائل
				أما إذا كانت البيانات مبوبه فإن الوسيط = الحد الأدنى للفئة الوسطية × ترتيب الوسيط – التكرار المجتمع الصاعد السابق / التكرار المجتمع الصاعد اللاحق – التكرار المجتمع الصاعد السابق × طول فئة الوسيط ■ الوسط التوافقي = $\frac{\text{مجـ ك}}{\text{مجـ} (\frac{\text{ك}}{\text{س}})}$
		● الوسط الحسابي ● الوسيط ● المنوال ● الوسط الهندسي ● الوسط التوافقي (يتوقف نوع المقياس على طبيعة البيانات المتاحة والهدف من الدراسة)	■ تستخدم أيضا في وصف وتحليل الظاهرة أو المشكلة ■ كما تستخدم في وصف اتجاهات بعض الظواهر. ■ يستخدم في قياس كشف البيانات. ■ يستخدم في قياس تشتت البيانات.	■ المدى = أكبر قيمة – أقل قيمة ■ التباين = $\frac{\text{مجـ (س-س)}}{\text{ن} - 1}$ ■ نصف المدى الربيعي = $\frac{\text{الربيع الأعلى – الربيع الأدنى}}{2}$

جدول رقم (22)

الأساليب الإحصائية واستخداماتها

مجموعة الأساليب الإحصائية	الهدف من الاستخدام	الوسائل الخاصة بالمجموعة الإحصائية والغرض من الاستخدام	مجالات الاستخدام	نماذج حساب بعض الوسائل
		2- مقاييس التشتت تستخدم هذه المجموعة من المؤشرات فى قياس مدى قرب أو بعد البيانات لقيمة الظاهرة عن بعضها البعض أو عن القيمة المتوسطة ومن أشهر هذه المؤشرات. 1/2- المدى Range 2/2- التباين (الانحراف المعيارى) Standard deviation 3/2- نصف المدى الربيعى. 4/2- معامل الاختلاف (التشتت النسبى) 5/2- القيم المعيارية	■ يستخدم بديلاً للتباين فى البيانات شديدة الالتواء. ■ يستخدم كمقياس للتشتت فى حالة اختلاف وحدات القياس. ■ تستخدم فى مقارنة القيم مختلفة وحدات القياس	■ معامل الاختلاف = $\frac{\text{الانحراف المعيارى} \times 100}{\text{الوسط الحسابى}}$ ■ القيم المعيارية = $\frac{\text{س} - \bar{\text{س}}}{\text{ع}}$ حيث $\bar{\text{س}}$ = الوسط الحسابى ع = الانحراف المعيارى ■ المنوال = القيمة الأكثر شيوعاً ■ الوسط الهندسى لو هـ = $\frac{\text{مجـ لو س}}{\text{ن}}$

جدول رقم (22)

الأساليب الإحصائية واستخداماتها

مجموعة الأساليب الإحصائية	الهدف من الاستخدام	الوسائل الخاصة بالمجموعة الإحصائية والغرض من الاستخدام	مجالات الاستخدام	نماذج حساب بعض الوسائل
		3- الانحدار والارتباط Correlation and Regression تستخدم معاملات الارتباط فى قياس درجة واتجاه العلاقة بين متغيرين (عاملين) أو أكثر يعتقد أنها تؤثر فى الظاهرة موضع الدراسة أما تحليل الانحدار فيستخدم فى تحديد نوع العلاقة بين المتغيرات (المعادلة الرياضية) وتحديد أى من هذه المتغيرات مستقلاً وأيها تابع ثم فى مرحلة تالية كيفية استخدام هذه المعادلة فى أغراض التنبؤ المستقبلى Forecasting لقيم الظاهرة.	■ تستخدم أيضا فى وصف وتحليل الظاهرة. ■ التنبؤ بالمبيعات ■ لفترات زمنية مستقبلية من خلال تحديد المتغيرات المستقلة التى تؤثر فى المبيعات كمتغير تابع .	■ الارتباط = ن مجـ س ص − (مجـ س مجـ ص) ÷ √([ن مجـ س − (مجـ س)/ن] [ن مجـ ص − (مجـ ص)/ن]) ■ الانحدار = ■ ص = أ + ب

جدول رقم (22)

الأساليب الإحصائية واستخداماتها

مجموعة الأساليب الإحصائية	الهدف من الاستخدام	الوسائل الخاصة بالمجموعة الإحصائية والغرض من الاستخدام	مجالات الاستخدام	نماذج حساب بعض الوسائل
		4- النسب وتعتبر من الوسائل البسيطة المفيدة فى مجال تحديد الوزن النسبى للمتغيرات المؤثرة فى الظاهرة أو المشكلة.	▪ تحليل اتجاهات الظاهرة أو المشكلة طبقا للنسب المعبرة عن القيم المختلفة المرتبطة بالظاهرة أو المشكلة. ▪ تحليل اتجاهات بعض الظواهر مثل المبيعات والأرباح والإنتاج والعمالة وغيرها.	▪ قسمة كل متغير على أجمالى قيمة المتغيرات بالنسبة لكل سنة او الفترة ككل. ▪ أو قسمة أى متغير على متغير آخر لحساب العلاقة بينهما مثل نسبة الأرباح الى المبيعات ونسبة الإنتاج الى العمالة وهكذا.
		5- تحليل التعادل ويستخدم للمساعدة فى تحديد القدرة على تحقيق الأرباح أو تحقيق خسائر او الإنتاج أو البيع بدون ربح أو خسارة	يستخدم فى حساب قيمة أو كمية المبيعات عند نقطة التعادل أى النقطة التى لا تحقق فيها أرباح أو خسائر ثم دراسة البدائل المختلفة لزيادة الإرباح واختيار افضل بديل	▪ يتم حسابها أما بيانيا او عن طريق نسبة المساهمة فى تغطية التكاليف الثابتة ▪ سعر بيع الوحدة مطروح منه التكلفة المتغيرة للوحدة مقسومة على سعر بيع الوحدة لكل سلعه ▪ يتم جمع نسبه المساهمه لجميع السلع. ▪ إذن قيمة المبيعات عند نقطه التعادل= التكاليف الثابتة ÷ أجمالى نسب المساهمة لجميع السلع.

جدول رقم (22)

الأساليب الإحصائية واستخداماتها

مجموعة الأساليب الإحصائية	الهدف من الاستخدام	الوسائل الخاصة بالمجموعة الإحصائية والغرض من الاستخدام	مجالات الاستخدام	نماذج حساب بعض الوسائل
		6- أساليب التخصيص ويستخدم هذا الأسلوب في تحديد نصيب كل قطاع (منتج/ منطقة / عميل) من تكاليف التسويق وهناك طريقتان للتخصيص. 1/6- التخصيص على أساس القدرة على الدفع (المبيعات الخاصة بكل قطاع بالنسبة لأجمالى المبيعات) 2/6- الاستفادة من تكاليف التسويق	يستخدم في تحليل ربحية القطاعات التسويقية ومدى ربحية كل منها وذلك بمقارنتها بمبيعات كل منها.	▪ التخصيص على أساس القدرة على الدفع = تكاليف التسويق غير المباشرة مقسومة على أجمالى مبيعات القطاعات السلعية وضرب هذه النسبة في قيمة مبيعات كل سلعة اى: تكاليف التسويق غير المباشرة × مبيعات السلعة ـــ اجمالى مبيعات القطاعات السلعية ▪ التخصيص على أساس الاستفادة التخصيص لكل سلعة = تكاليف التسويق غير المباشرة للسلعة × التكاليف المباشرة للسلعة ـــ أجمالى التكاليف التسويقية المباشرة للسلع

جدول رقم (22)

الأساليب الإحصائية واستخداماتها

مجموعة الأساليب الإحصائية	الهدف من الاستخدام	الوسائل الخاصة بالمجموعة الإحصائية والغرض من الاستخدام	مجالات الاستخدام	نماذج حساب بعض الوسائل
ثانيا : أساليب الإحصاء الاستدلالي Inferential Statistics	تستخدم هذه المجموعة من الأساليب الإحصائية فى أغراض التعرف على خصائص المشكلة وذلك باستخدام البيانات التى تم الحصول عليها من عينه عشوائية مختارة من المجتمع الاصلى للظاهرة	من أهم أساليب الإحصاء الاستدلالى :- Statistical Estimation 1- التقدير الاحصائى ويستخدم فى تقدير حساب ما يعرف بفترات الثقة لقيم المجتمع غير المعلومة Confidence Interval	تقدير البيانات الخاصة من المجتمع وذلك من واقع بيانات العينة بشرط أن تكون العينة من العينات الاحتمالية	1-نسبة توافر الخاصية فى العينة = ع 2- المتمم الحسابى لها = ل الخطأ المعيارى = ع ٪ $\sqrt{\frac{ع \times ل}{ن}}$ حيث أن : ن= حجم العينة ع= عدد الدرجات المعيارية وهى 2تقريبا لـ 1.96 حيث أنه يعتمد فى بحوث الإدارة على 95٪ من مساحة المنحنى الطبيعى ومن ثم فان النسبة المجتمع فى العينة ± 2 × الخطأ المعيارى

جدول رقم (22)

الأساليب الإحصائية واستخداماتها

مجموعة الأساليب الإحصائية	الهدف من الاستخدام	الوسائل الخاصة بالمجموعة الإحصائية والغرض من الاستخدام	مجالات الاستخدام	نماذج حساب بعض الوسائل
		2- اختبارات الفروض Test of Hypothesis's وتستخدم هذه الاختبارات أساسا للتحقق من صحة فروض الدراسة وهناك عدة أنواع من اختبارات الفروض: تتوقف على طبيعة البيانات المتاحة وعلى نوعيه الفرض المطلوب اختباره ومن هذه الأساليب الإحصائية التى تستخدم فى الاختبار الاحصائى :		▪ الغرض العدمى H0 ▪ اغرض البديل H1 ثم نحدد القيمة المحسوبة والقيمة الجدوليه إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية نرفض الغرض العدمى H0 ونقبل الغرض البديل H1 والعكس صحيح

جدول رقم (22)

الأساليب الإحصائية واستخداماتها

مجموعة الأساليب الإحصائية	الهدف من الاستخدام	الوسائل الخاصة بالمجموعة الإحصائية والغرض من الاستخدام	مجالات الاستخدام	نماذج حساب بعض الوسائل
		1/2- اختبار "ت"	■ تستخدم كبديل للتوزيع الطبيعي في حالة العينات الصغيرة.	■ اختبار ت الصيغة العامة = (المقدر – وسطه) / انحرافة المعيارى
		2/2- تحليل كا2 أو توزيع كا2 Chi squared distribution	■ تستخدم في اختبار معنوية الفروق بين خاصيتين أو أكثر في عينة احتمالية كالعلاقة بين الحالة الاجتماعية أو المناطق الجغرافية أو درجة التعليم وتفضيل شراء سلعة معينة.	■ اختبار كا2 = مجـ (المشاهد – المتوقع)^2 / المتوقع ■ المتوقع = (مجـ الصف × مجـ العمود) / المجموع الكلى

جدول رقم (22)

الأساليب الإحصائية واستخداماتها

مجموعة الأساليب الإحصائية	الهدف من الاستخدام	الوسائل الخاصة بالمجموعة الإحصائية والغرض من الاستخدام	مجالات الاستخدام	نماذج حساب بعض الوسائل
		■ 3/2- اختبار Z ■ أو التوزيع الطبيعي Normal distribution	■ للتأكد من أن فروق النتائج التى حصل عليها الباحث فى فترتين زمنيتين ترجع الى عوامل جوهرية إى حقيقية ولا ترجع إلى عوامل الصدفة نتيجة الاعتماد على أسلوب العينات وليس الحصر الشامل أيضا التأكد من مدى جوهرية الفروق بين نتائج الدراسة فى منطقتين مختلفتين	■ اختبار Z = (المقدر – وسطه) / (انحرافه المعيارى)
		■ 4/2- تحليل التباين Analysis Variances	■ ويستخدم لتحديد مدى جوهرية تأثير بعض العوامل على الظاهرة موضوع البحث والأهمية النسبية لكل من هذه العوامل المؤثرة على الظاهرة.	■ التباين = (مجـ (س-سَ)) / (ن – 1)

جدول رقم (22)

الأساليب الإحصائية واستخداماتها

مجموعة الأساليب الإحصائية	الهدف من الاستخدام	الوسائل الخاصة بالمجموعة الإحصائية والغرض من الاستخدام	مجالات الاستخدام	نماذج حساب بعض الوسائل
		5/2- توزيع F Distribution	يستخدم فى تحليل التباين	■ ف = متوسط مجموع مربعات الانحرافات بين العينات / متوسط مجموع مربعات الانحرافات داخل العينات.
		6/2- التحليل العاملى Factor analysis	يستخدم فى تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على الظاهرة موضع الدراسة	■ تحليل العاملى المعادلة الأساسية له د = ا1س1 + ا2س2 + ا3س3 حيث ان د هى الدرجة المعيارية للفرد فى الاختبار س1 س2،س3 هى الدرجات المعيارية للفرد فى العامل الأول والثانى والثالث ا1، ا2، ا3 هى معاملات ارتباط الاختبار للعامل الأول والثانى والثالث.

جدول رقم (22)

الأساليب الإحصائية واستخداماتها

مجموعة الأساليب الإحصائية	الهدف من الاستخدام	الوسائل الخاصة بالمجموعة الإحصائية والغرض من الاستخدام	مجالات الاستخدام	نماذج حساب بعض الوسائل
		7/2- التحليل التمييزى Discriminate Analysis	يستخدم للتفرقة بين مسببات التباين أو للتفرقة بين العوامل التى تؤثر على القيم الظاهرة	
ثالثا : أساليب التحليل المنطقي للبيانات	يستخدم هذا النوع من التحليل بعيداً عن التحليل الاحصائى لكن باستخدام التفكير المنطقى والعقلى لتفسير الظواهر التى ركزت عليها الأساليب الإحصائية.	- التفكير المنطقى المبنى على المنطق. - التحليل التفسيرى للبيانات من منطلق فكرى ومنطقى	التفسير المنطقى للبيانات التى تم جمعها والربط بينها وبين البيانات الخاصة بالصناعة المنتجات والمنافسة والبيانات التاريخية والمستقبلية الخاصة بالمتغيرات البيئية المختلفة (سياسية / اجتماعية)	

4- محددات الدراسة :

من الضروري توضيح حدود الدراسة التي يعمل الباحث في إطارها وذلك للأسباب التالية :

- مساعدة الباحث علي التركيز علي أهداف معينة عند جميع البيانات وتفسيرها والتوصل إلى نتائج محددة.
- عدم التعميم الزائد أو تعميم النتائج إلى أبعد حدود البحث.

وبالإضافة إلى ذلك فإنه أحياناً وبعد انتهاء الباحث من تنفيذ البحث وتقديمه الى الشخص أو الجهة ذات الاختصاص بالبحث وعرض محتوياته - يواجه ببعض الانتقادات التى قد تضعف من البحث خاصة وأن الباحث من البداية كان واضعاً نصب عينيه تفادى بعض الأمور أو التركيز على قضايا دون الأخرى أو تفضيل مفهوم معين. او قصر الدراسة على منطقة دون الأخرى أو تفضيل مفهوم معين أو قصر الدراسة على منطقة معينة وفترة معينة من الزمن الى غير ذلك من الأمور وذلك لأسباب موضوعية قد تتعلق بصعوبة الحصول على البيانات أو عدم توافرها أو لأسباب تتعلق بأهداف الدراسة أو نتيجة محددات وقيود سياسية أو استراتيجية على مستوى الدولة أو قصور فى إمكانيات الباحث وهكذا.

وحماية الباحث من توجيه الانتقادات إليه عليه أن يوضح تلك الأمور فى البداية حتى يكون قارئ البحث أو التقرير على بينة تامة من تلك الحدود. ومن أهم مجالات حدود الدراسة ما يلى :

1/4- الحدود الزمنية للبحث. ويحدد فيها الفترة الزمنية التى يغطيها البحث في التقرير مع تبرير أسباب التركيز على تلك الفترة.

2/4-الحدود الجغرافية ويحدد فيها المناطق الجغرافية التى تمت فيها الدراسة مع ذكر الأسباب.

. 3/4- حدود خاصة بتجميع البحث : وتتمثل تلك الحدود فى مجتمع البحث والفئات التى تم التركيز عليها دون الأخرى مع ذكر الأسباب.

4/4- حدود خاصة بالموضوعات التى تشملها الدراسة مع ذكر الأسباب.

5/4- تحديد وتعريف المفاهيم الأساسية التى يعتمد عليها الباحث فى بحثه حتى يتجنب الخلط بين تلك المفاهيم والمصطلحات.

6/4- حدود خاصة بالاقتراحات البحثية.

7/4- تعريف المصطلحات الواردة فى البحث ويتعين على الباحث أن يضع التعريفات الخارجة، والتى سوف يلتزم بها حتى يتجنب الخلط بين المصطلحات.

ومن أهم المعايير التي يجب أن تتوافر في هذه المحددات :

- ارتباطها بالمجال التطبيقي للبحث او موضوعاته.
- الدقة في صياغة هذه المحددات.
- ألا تتعارض هذه المحددات مع عنوان البحث.

5- موضوعات الدراسة :

يجب أن تنتهى عملية الإعداد والتخطيط للبحث بتحديد واختيار الموضوعات ذات العلاقة بمشكلة البحث والفروض والأهداف التى سيتم دراستها وتحليلها واستنتاج المخرجات الرئيسية منها والتى تحقق الأهداف الرئيسية للبحث أو التقرير.

من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحيد موضوعات البحث ما يلي :

☐ ارتباطها بمتغيرات الدراسة ومن ثم يجب الاستعانة بمتغيرات الدراسة فى تحديد وعرض الموضوعات وتسلسلها

❑ الدقة والعناية باختيار الموضوعات ذات العلاقة بالمشكلة وأهداف الدراسة والبيانات السابق تحديدها لتحقيق الأهداف أو التى يرى الباحث أنها تخدم البحث لأن احتواء البحث على موضوعات غير ضرورية تخرج القارئ عن موضوع البحث هذا إلى جانب كثير من الأخطاء التى ترتكب عند عرض هذه الموضوعات.

❑ مراعاة العلاقة بين الموضوعات الرئيسية والفرعية. ويفضل تقسيم الموضوع الرئيسى الى موضوعات فرعية مترابطة.

❑ الترتيب والتسلسل المنطقى لعرض الموضوعات بما يتفق وأهداف الدراسة.

❑ مراعاة الدقة عند عرض هذه المحتويات فى أبواب وفصول ومباحث.

ويتوقف هذا التقسيم الداخلى على موضوع الدراسة وحجمها فالمغالاة فى التقسيم الداخلى والذى لا يتفق مع طبيعة وحجم الدراسة يؤدى إلى سوء العرض والتحليل وسوف نتحدث عن الأمور المتعلقة بتنظيم البحث فى مكان آخر لاحقاً.

6- الجدول الزمنى لمحتويات ومخرجات الدراسة :

بعد الانتهاء من تحديد موضوعات الدراسة ومراعاة الاعتبارات السابقة يجب تحديد المدة الزمنية الكلية اللازمة لتنفيذ الدراسة ووضع جدول زمنى للتنفيذ.

ويوضح الجدول التالى نموذجاً للجدول الزمنى للدراسة.

جدول رقم (23)

الجدول الزمنى لتنفيذ الدراسة.

م	الفصل أو الباب	الموضوع	مخرجات موضوع الفصل أو الباب	علاقة المخرجات بأهداف وفروض الدراسة	مواعيد التنفيذ				
					شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	وهكذا

وعند تحديد الجدول الزمني للدراسة يجب الالتزام بمجموعة من المعايير من أهمها :

- ربط موضوعات الدراسة بمواعيد محددة قابلة للتنفيذ.
- الدقة في تحديد مخرجات كل موضوع.
- الدقة في ربط مخرجات كل موضوع بأهداف وفروض البحث.

وفى النهاية

وبعد الانتهاء من الإعداد والتخطيط للبحث وتحديد أهم عناصر الخطة البحثية، تكون تلك الخطة بمثابة مشروع البحث أو التقرير وبعد الانتهاء من تلك المرحلة تناقش هذه الخطة مع الأجهزة المعنية أو المسئول الذى كُلف بإعداد الدراسة، وبعد الإتفاق على محتوياتها وإجراء التعديلات المطلوبة (إذا وجدت) يتم اعتماد الخطة وتبدأ المرحلة الثانية وهى مرحلة تنفيذ البحث.

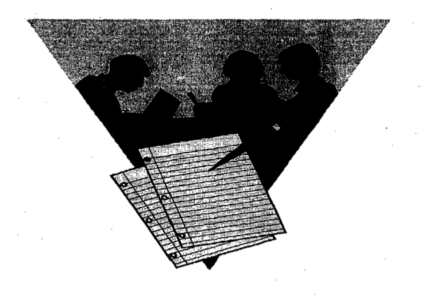


المحور الثالث

معايير جودة تنفيذ وكتابة البحث

في ضـــــوء

الخطة العامة والتنفيذية للبحث



تقـــديم :

☒ الأهداف المتوقعة من مناقشة هذا المحور :

نتوقع أن يتمكن الباحث بعد استيعاب محتويات هذا المحور أن تتوافر لدية القدرة علي تنفيذ البحث وإعداد التقرير البحثي في شكله المبدئي والنهائي. وأن مصدر هذه القدرة الإجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هي أهم الوسائل التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث في استيفاء بيانات الدراسة؟
- ما هي المعايير الواجب مراعاتها عند تصميم نماذج جمع البيانات واستيفاء تلك النماذج؟
- كيف يستطيع الباحث مراجعة وتجهيز البيانات قبل تحليلها؟
- ما هي أهم الوسائل التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث عند تحليل البيانات واستخلاص النتائج؟ بمعني آخر كيف يتمكن الباحث من قراءة وتحليل البيانات الكمية والوصفية باستخدام أساليب التحليل المناسبة وإثبات مدي صحة الفروض السابقة وربطها بأهداف ومشكلة البحث؟
- ما هي أهم معايير صياغة توصيات الدراسة؟

بمعني آخر كيف يقوم الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بالنتائج السابق استخلاصها لتحقيق أهداف البحث وأهمية وإثبات صحة الفروض وعلاج المشكلة ؟ وكيف يمكن تصنيف هذه التوصيات؟

- كيف يعد الباحث التقرير في شكله المبدئي ثم شكله النهائي بعد مراعاة معايير الجودة الأساسية التي يجب أن يتضمنها التقرير النهائي وأيضاً مراعاة المعايير التنظيمية للبحث مثل تقسيم البحث إلي وحدات وكتابة المراجع والترقيم وغيرها هذا بالإضافة الي المعايير الشكلية المتعلقة بشكل الكتابة والأخطاء المطبعية واللغوية وغيرها ؟

☒ الموضوعات الأساسية للمحور :

تتوقف زيادة قدرة الباحث علي تنفيذ البحث وفقا للخطة العامة والتنفيذية علي ضرورة أن تتوافر مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية والتي يمكن تزويد الباحث بها من خلال مناقشة ثلاثة موضوعات أساسية يتم مناقشة كل موضوع في وحدة مستقلة علي النحو التالي :

الوحدة السابعة : معايير جودة آليات تصميم واستيفاء نماذج جمع البيانات البحثية.

الوحدة الثامنة : معايير جودة مراجعة وتجهيز وتحليل البيانات.

الوحدة التاسعة : معايير جودة إعداد التقرير المبدئي والنهائي للبحث.



الوحدة السابعة

معايير جودة

تصميم آليات واستيفاء نماذج

جمع البيانات البحثية

الوحدة السابعة

معايير جودة تصميم آليات

واستيفاء نماذج جمع البيانات البحثية

تقديـــم

بعد الانتهاء من إعداد وتصميم خطة البحث بعناصرها المختلفة على النحو السابق ومراجعتها جيداً وموافقة الجهات المعنية عليها بعد إجراء الملاحظات التى قد تبديها تلك الجهات أو الأفراد الذين يكلفون الباحث بإجراء الدراسة، يبدأ الباحث فى القيام بإجراءات تنفيذ الدراسة.وتتمثل أهم هذه الإجراءات التنفيذية فى تجميع ومراجعة البيانات وترميزها وجدولتها ثم تحليلها واستخلاص النتائج والتوصل إلى التوصيات التى تنجم عنها عملية التحليل المتعلقة بعلاج المشكلة أو تحقيق أهداف الدراسة. ثم فى النهاية يقوم الباحث بإعداد التقرير النهائى الذى سيتم عرضه وتقديمه إلى الجهة أو الأشخاص المعنيين بها.

إن نقطة البداية في تلك المرحلة التنفيذية هى خطوة تجميع البيانات اللازمة والسابق تحديدها لذلك تمثل خطوة تجميع البيانات بداية التنفيذ الفعلى لخطة البحث. مع ضرورة أن يراعى الباحث فى تجميع البيانات الدقة والموضوعية حيث أنها تمثل أساس تنفيذ خطة البحث، وأى خلل أو قصور في تجميع البيانات سوف يؤدى فى النهاية إلى نتائج غير منطقية ولا تحقق الأهداف المنشودة من الدراسة.

لذلك لا نبالغ إذا قلنا أن دقة النتائج التي يتوصل إليها إنما تتوقف علي دقة وموضوعية البيانات التي يتم تجميعها. ومن هذا المنطلق فإن السعي نحو تطبيق معايير جودة تجميع البيانات أصبح ملحاً بل وحتمياً.

لذلك فقد خصصنا تلك الوحدة لاستعراض تلك المعايير من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية:

- ما أهمية تصميم نماذج جمع البيانات المطلوبة للبحث بصفة عامة؟
- أهمية المعايير التي يجب أن يلتزم بها الباحث عند تصميم هذه النماذج؟
- ما أهم آليات تجميع البيانات الأولية؟
- ما أهم المعايير التي يجب أن يلتزم بها الباحث عند تجميع هذه البيانات؟

لذلك قد خصصنا تلك الوحدة للإجابة علي هذه التساؤلات:

1- مبررات تصميم نماذج جمع البيانات :

تتمثل البيانات لتحقيق أهداف البحث – كما أوضحنا سلفا – في بيانات وثائقية (تاريخية أو ثانوية) وأخري أولية. وتعتبر جودة تصميم نماذج لجمع تلك البيانات أحد المقومات الأساسية لضمان دقة وموضوعية تلك البيانات. لأن عدم الاعتماد علي نماذج يتم تصميمها وفقا لمجموعة من معايير جودة التصميم إنما يؤدي الي مجموعة من النتائج السلبية والتي تنعكس بالتالي علي نتائج البحث.

ومن أهم تلك النتائج ما يلي:

- **عدم توفير كافة البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث.** فالتصميم الجيد للنماذج إنما يساعد علي التحديد المسبق لكافة البيانات المطلوب جمعها، ومن ثم ضمان توفير البيانات اللازمة.
- **عدم الدقة في توفير البيانات.** بمعني تجميع البيانات في غيبة نماذج معدة سلفا إعدادا يتفق مع معايير جودة لتصميمها إنما يؤدي في النهاية الي تجميع بيانات ليست لها علاقة بالبحث. فالدقة تعني توفير البيانات ذات العلاقة بالبحث والبعد عن البيانات التي تمثل عبئاً علي البحث والباحث ومن ثم تسهم في فشل البحث في تحقيق أهدافه.

- عدم موضوعية البيانات. وتعني الموضوعية في مجال البحث العلمي البعد عن التحيز الشخصي في تجميع البيانات. ومن ثم فإن تجميع البيانات في غياب نماذج معدة سلفا طبقا لمجموعة من المعايير العلمية إنما يسهم في تحيز الباحث في جمع البيانات. بمعني تأثر البيانات التي يتم تجميعها بشخصية الباحث (فبصفة عامة نجد أن النماذج المعدة سلفا إنما تسهم في الحد من فجوة موضوعية البيانات).
- صعوبة تجميع البيانات. لا شك أن وجود نماذج معده سلفاً إنما تساعد في تجميع البيانات من مجتمع البحث سواء كانت بيانات أولية أم وثائقية.
- صعوبة تفسير وتحليل البيانات. لا شك أيضاً بأن عدم توافر نماذج لجمع البيانات إنما يسهم أيضا في صعوبة تحليل تلك البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج.

ومن هذا المنطلق تظهر أهمية تصميم نماذج جمع البيانات وفقا للمعايير العلمية المرتبطة بتلك النماذج وذلك حتى يمكن توفير البيانات الدقيقة والموضوعية واللازمة لتحقيق أهداف البحث حتى يسهل تحليلها واستخلاص النتائج منها.

وعلي ضوء تلك النتائج يتحتم علينا الإجابة علي التساؤلات التالية:

- هل هناك حاجة لتصميم نماذج جديدة لجمع البيانات الوثائقية؟ وإذا كانت هناك حاجة ما أهم تلك النماذج؟ وما أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تصميم تلك النماذج.

ما نماذج جمع البيانات الأولية؟ وكيف يمكن تصميمها في إطار معايير الجودة العلمية؟

هنا وسوف نجيب علي هذه التساؤلات تباعاً.

2- نماذج جمع البيانات الوثائقية (التاريخية أو الثانوية)

1/2 حتمية تصميم نماذج جديدة لجمع البيانات الوثائقية.... لماذا؟

بداية قد يتساءل البعض عن مدي أهمية تصميم نماذج جديدة لجمع البيانات الوثائقية، فطالما أنها مدونة في سجلات أو وثائق أو كتب أو دراسات إلى غير ذلك فإنه يجب علي الباحث استخدامها كما هى موجودة في مصادرها ومن ثم فلا حاجة علي الإطلاق لتصميم نماذج جديدة.

وقد يكون هذا التساؤل منطقياً، ولكن الإجابة عليه تكون أكثر منطقية. لأن من أهم العيوب الأساسية للبيانات الوثائقية هي أنها مدونة أو مسجلة أو معدة سلفا بطريقة لا تتفق مع أهداف البحث الذي يقوم الباحث بإعداده، الأمر الذي يحتم عليه ضرورة إجراء تعديل في تلك البيانات لكي تتفق مع أهداف البحث.

وقد سبق الإشارة إلى الأسباب التي تدعو بعض الباحثين الي تصميم نماذج جديدة لجمع البيانات الوثائقية حتى تتفق مع أهداف بحوثهم ومن بين تلك الأسباب وجود تلك البيانات في أكثر من مصدر أو وجودها في المصدر بشكل لا يتفق مع الشكل المطلوب أو وجود اختلافات بين مصادر البيانات أو أن هذه البيانات موجودة في نماذج (جداول مثلا) غير معبرة عن الفكرة التي يقوم بدراستها وغير ذلك من الأسباب التي سبق أن أشرنا إليها سلفا.

لذلك أصبح تصميم نماذج جديدة ملحاً بل حتميا في كثير من البحوث. هذا من جهة، ومن جهة أخري فإننا نود أن نؤكد علي حقيقة أخري قبل الدخول في أنواع تلك النماذج وهي ضرورة أن يتأكد الباحث من دقة وموضوعية تلك البيانات بمجرد أن يستخدمها حيث يصبح جزءاً كبير من مسئوليته، التأكد من دقة وموضوعية هذه البيانات حتى لا ينساق وراء بيانات لا علاقة لها بالبحث من جهة وبيانات غير موضوعية من جهة أخري.

وبعد التأكيد على أسباب تصميم نماذج جديدة لجمع البيانات الوثائقية، نأتي إلي الإجابة علي السؤال التالي وهو:

ما أنواع هذه النماذج ؟ وما أهمية المعايير التي يجب مراعاتها عند تصميمها؟

2/2 تصميم نماذج جمع البيانات الوثائقية :

عندما يفكر الباحث في تصميم نماذج جديدة لتجميع البيانات الوثائقية لكي تسهم في تحقيق أهداف البحث و تكون أكثر تعبيراً عن أفكار معينة، فإنه يجب تصميم جداول جديدة تختلف عن الجداول أو الوثائق الموجودة بها أصلاً تلك البيانات للأسباب سالفة الذكر. وربما يكون من المناسب في هذا الصدد أن نستعرض بإيجاز مفهوم الجداول وأنواعها وأهم المعايير التي يجب أن يلتزم بها الباحث عند تصميم تلك الجداول وذلك علي النحو التالي:

ما المقصود من الجدول بصفة عامة ؟

الجدول بشكل عام هو وسيلة للتعبير عن فكرة معينة. وكما أوضحنا في جوهر عملية الاتصال فإنه يعتبر من الرموز التي يمكن استخدامها للتعبير عن فكرة أو رسالة معينة. فإذا كانت الفكرة هي الحديث عن تطور الإنتاج أو تطور المبيعات أو تطوير العمالة، فإن أفضل وسيلة للتعبير عن تلك الأفكار هي استخدام الجداول بما يتضمنه الجدول من قيم أو نسب معينة تجعل القارئ ملماً بالأفكار المطروحة في الدراسة، بدلاً من التعبير عنها في شكل سرد نظري يصعب علي القارئ الاقتناع بالرسالة أو الفكرة المطروحة عليه.

وبشيء من التحديد يمكن القول بأن الجدولة هي وسيلة أو رمز للتعبير الكمي أو الوصفي لرسالة مكتوبة محددة ينقلها المرسل إلى المستقبل عن طريق القناة البصرية.

ومن الأمثلة عن التعبير الكمي: بيانات كمية توضح اتجاهات تطور الإنتاج أو المبيعات أو العمالة.. الخ خلال فترات زمنية محددة —كما أوضحنا سلفا—ومن الأمثلة عن التعبير الوصفي: بيانات وصفية توضح المقارنة بين مزايا وعيوب بديلين في مجال

الإنتاج أو التسويق أو العمالة أو غير ذلك.ومن أكثر الجداول استخداماً الجداول الكمية (كمية / قيمة... الخ).

والآن دعنا نوضح كيف يمكن استخدام الجدول كوسيلة (رمز) للتعبير عن فكرة معينة، فإذا كان صافي الأرباح التي حققتها إحدى المؤسسات مثلا في عشرة أعوام خلال الفترة من عام 1997 حتى عام 2007 علي النحو التالي: 3450، 4360، 2640، 1450، 2160، 3670، 5460، 3690، 4680، 5180 (بالمليون جنيه).

وبالنظر الي هذه البيانات قد يجد القائم علي إدارة المؤسسة صعوبة في فهم وتفسير هذه البيانات، خاصة في المؤسسات التي لها فروع بمناطق جغرافية متعددة يصعب معه الحكم علي كفاءة الأداء لكل فرع بموضوعية.

ولمساعدة إدارة المؤسسة في الحكم علي فعالية كل فرع علي حدة نشير الي أن هناك طريقتين لعرض البيانات إما في صورة جدول أو رسم بياني، ولكل طريقة من هذه الطرق مزاياها وعيوبها الأمر الذي يدفعنا الي التعرف علي طبيعة كل من الطريقتين. وسوف نتعرض أولاً للطريقة الأولي وهي الجداول أما الرسوم البيانية فسوف نرجئ الحديث عنها الآن ونتعرض إليها عند مراجعة البيانات وتجهيزها للتحليل باعتبار أن ترجمة الجداول الي أشكال ورسوم بيانية تمثل احد الرموز أو الرسائل لتفهم محتوي الجدول.

ومن الأمثلة علي استخدام الجداول عرض البيانات في شكل جدول تكراري بسيط. فإن عرض البيانات في شكل جدول تكراري بسيط يعتبر أحد أساليب عرض البيانات لإتاحة الفرصة لتفهمها في شكل جدول يبين تكرار حدوث كل قيمة من قيم المتغير موضوع الدراسة، فالتوزيع التكراري يعطينا صورة عامة جيدة لشكل البيانات الأصلية، وطريقة توزيعها وفقا لتكرارها، وتتلخص هذه الطريقة في تفحص الأرقام السابقة لملاحظة عدد السنوات التي يتكرر فيها أو يتراوح فيها صافي الأرباح المحققة بين حدود دنيا وأخري عليا يتم تحديدها مسبقاً، وتسمي البيانات الناشئة في هذه الصورة بالبيانات المبوبة.

ويمكن وضعها في شكل جدول يسمي جدول التوزيع التكراري أو الجدول التكراري كما يلي :

جدول رقم (24)

التوزيع التكراري

فئات صافي الأرباح المتحققة	تكرار السنوات
1000 – أقل من 2000	1
2000 – أقل من 3000	2
3000 – أقل من 4000	3
4000 – أقل من 5000	2
5000 فأكثر	2

ونستخلص من المثال السابق أن صافي الربح المتحقق لهذه المؤسسة في الغالب يتراوح في الفئة من (3000 – أقل من 4000 مليون جنيه) وذلك لأن تكرارات هذه الفئة تبلغ 3 تكرارات وهي أكثر التكرارات الموجودة في الجدول هذا في حالة مشروع واحد أو فرع واحد لمؤسسة متعددة الفروع، أما في حالة مؤسسة لها عدة فروع، أو مؤسسة تعمل في عدة أنشطة، فإن القائم علي إدارة المؤسسة يصعب عليه مقارنة الأرباح المتحققة في كل فرع بعضها ببعض أو الأرباح المتحققة من نشاط معين مقارنة بالأرباح المتحققة في نشاط آخر وذلك من خلال البيانات الخام بل يجب وضعها في شكل جدول تكراري أو جدول بسيط خصوصا عندما يكون عدد قيم المتغير كثيراً.

ومن الواضح أن الجدول التكراري بالشكل المشار إليه يؤدي الي اختفاء القيم الأصلية ويضيع معالمها، أي أنه لا يمكننا من معرفة القيمة الأصلية لأي مفردة من الجدول ولا نعرف عنها إلا أنها في فئة معينة بين حدود معينة.

وعلي العموم لا يمكننا أن نتكلم عن صافي الأرباح الأصلية من الجدول ولكن يمكننا فقط أن نتحدث عن عدد السنوات التي تراوح فيها صافي الأرباح في حدود الفئة المناظرة.

وهناك أنواع اخري من الجداول التكرارية البسيطة وهي التي لا يتساوي فيها طول الفئات أو تكون فئاتها مفتوحة وغيرها من الجداول.

يعتبر ذلك مجرد مثال بسيط علي كيفية استخدام الجدول كوسيلة للتعبير عن فكرة معينة، وينطبق ذلك إذا أردنا الحديث عن تطور الإنتاج أو الأرباح أو العمالة أو المبيعات كما أوضحنا ذلك عند الحديث عن مفهوم الجدول.

2/2/2 أنواع الجداول :

إذا كان الجدول يعتبر وسيلة فعالة للتعبير عن فكرة معينة، فإن قدرته علي التعبير عن هذه الفكرة إنما تتوقف علي :

- ☐ كيفية تصميم الجدول وتحديد عناصره.
- ☐ كيفية تحليل الجدول واستخلاص النتائج.

هذا ويتوقف تصميم الجدول وكيفية تحليل نتائجه علي أنواع الجداول التي يقوم بتصميمها الباحث وهي:

- جداول بسيطة.
- جداول مركبة.

ما هو المقصود من الجداول البسيطة والمركبة؟

الجداول البسيطة هي جداول ذات اتجاه واحد وتتضمن متغيراً واحداً (خاصية واحدة) سواء بقيم مطلقة أو نسب مئوية.

ويوضح الجدول التالي شكل الجدول البسيط.

جدول رقم (25)

تطور حجم المبيعات خلال الفترة من عام 2000 حتى عام 2007

السنة	المبيعات
2000	—
2001	—
2002	—
2003	—
2004	—
2005	—
2006	—
2007	—

أما الجداول المركبة أو المتعامدة فهي الجداول التي تتضمن أكثر من متغير واحد ويتم تصميم هذه الجداول من خلال التبويب المتداخل ويمكن الاستفادة من تلك الجداول فى دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر أو تصوير العلاقات التي تشمل سببا مثل دراسة الأسباب التى تؤثر على زيادة مبيعات أحدى السلع ثم تبويت هذه الأسباب وربطها بأنواع السلع أو ربطها بالعملاء الذين يقومون بالشراء فعلاً والعملاء الذين لا يشترون.

ويوضح الجدول التالي نموذجاً للجداول المركبة (التبويب المتداخل) والذى يتضمن تحليل مبيعات الأنواع المختلفة للسلع والخدمات لسنوات متعددة طبقاً للأنواع المختلفة من العملاء فى المناطق الجغرافية المختلفة.

جدول رقم (26)

تحليل مبيعات المؤسسة من السلع المختلفة طبقاً لأنواع العملاء بالمناطق الجغرافية المختلفة

الفترة من / /

المتغيرات / السنة	منطقة الوجه القبلي				منطقة الوجه البحري				منطقة القاهرة				الاجمالي
	منتج أ		منتج ب		منتج أ		منتج ب		منتج أ		منتج ب		
	توزيع مباشر	توزيع عن طريق تجار التجزئة	توزيع مباشر	توزيع عن طريق تجار التجزئة	توزيع مباشر	توزيع عن طريق تجار التجزئة	توزيع مباشر	توزيع عن طريق تجار التجزئة	توزيع مباشر	توزيع عن طريق تجار التجزئة	توزيع مباشر	توزيع عن طريق تجار التجزئة	
2000													
2001													
2002													
2003													
2004													
2005													
الاجمالي													

يتضح من هذا الجدول تعدد وترابط المتغيرات البحثية والتي تتمثل في السنوات والمناطق الجغرافية وأنواع المنتجات وكيفية توزيعها بالرغم من صعوبة وتعقد هذه الجداول إلا أنها تعتبر من الجداول الهامة في تحليل الترابط بين المتغيرات البحثية والتي يستفاد منها في إثبات صحة الفروض واستخلاص النتائج.

3/2/1 المعايير التي يجب مراعاتها عند تصميم وتحليل بيانات الجداول والأشكال:

لضمان الاستفادة الكاملة من الجداول والأشكال السابق الإشارة إليها، يجب علي الباحث مراعاة المعايير التالية:

- معايير خاصة باختيار نوع الجدول أو الشكل المناسب لعرض البيانات. مثلا هل من الملائم استخدام جدول بسيط أو جدول مركب؟ وهل من الملائم توضيح بيانات الجداول التي تم اختيارها في أشكال بيانية وهندسية توضيحية؟ أو أن استخدامها يمثل تكراراً يؤدي الي عدم تركيز القارئ ؟ وفي حالة استخدام تلك الأشكال ما أنواع الأشكال المناسبة لعرض البيانات ؟

- معايير خاصة بتصميم الجدول أو الشكل. وتتمثل تلك المعايير في كيفية عرض بيانات الجدول أو الشكل. مثلا هل يتم عرض بيانات الجدول في شكل قيم مطلقة أو نسبة مئوية أو الاثنين معاً؟ كذلك ترتبط المعايير أيضاً بكيفية الاستفادة، وبمعني آخر أهمية استعراض هذه البيانات في شكل جداول أو رسومات. فقد لا يتم إدراك تلك الأهمية إلا بمقارنتها بمثيلاتها في مؤسسات أخري فعلي سبيل المثال إذا نظرنا إلى صافي ربح مؤسسة ما متخصصة في مجال معين ووجدنا أنها حققت 5 مليون جنية في السنة، فإنه لا يمكن الحكم بدقة علي قيمة هذا الربح إلا إذا تم مقارنته بمثيله الذي حققته الشركات المشابهة لهذه المؤسسة أو مقارنته بالربح المتحقق لهذه المؤسسة خلال سنوات سابقة ولا يمكن إجراء تلك المقارنة إلا عن طريق إيجاد الفروق المطلقة أو النسب، فمثلا إذا كان هناك شركة أخري مشابهة للمؤسسة الأولي وقامت بتحقيق صافي ربح بلغ 4 مليون جنية في السنة نفسها، فإنه يمكن القول بأن المؤسسة الأولي قد حققت ربحا يزيد عن الثانية بمقدار مليون جنيه أو أن صافي ربح الأولي يعادل 5 من صافي ربح الثانية

أو أن صافي ربح الأولى يزيد عن الثانية بنسبة 120 ٪. وينطبق ذلك أيضا بالنسبة للأشكال والرسوم البيانية حيث يجب أن تتضمن عرض بيانات أخري للاستفادة منها في التحليل. وفي حال تصميم الأشكال؟ هل يتم عرض البيانات في شكل قيم أيضاً أو نسب أو الاثنين معاً وهكذا؟

خلاصة القول:

أن تلك المعايير إنما ترتبط بضرورة مراعاة أن يحقق تصميم الجدول الاستفادة الكاملة من عرض البيانات وإلا أصبح عديم الفائدة.

- **معايير خاصة بعناصر الجدول أو الشكل.** من المعايير الأساسية التي يجب مراعاتها عند تصميم الجداول أو الأشكال مراعاة أن **تتضمن العناصر التالية:**

بالنسبة للجداول: تتمثل أهم عناصر الجدول فيما يلي:

- رقم الجدول.
- اسم الجدول.
- وحدة القياس.
- البيانات المعروضة بالجدول.
- مصدر الجدول.

وبالنسبة للأشكال والرسوم: يجب أن تتضمن العناصر التالية:

- رقم الشكل.
- اسم الشكل.
- مصدر بيانات الشكل.

هذا ويجب التنويه إلى أن مراعاة تلك العناصر سواء بالنسبة للجداول أم الأشكال إنما يمثل أهمية كبيرة مثلا ذكر اسم الجدول أم الشكل بالإشارة إليه عند التحليل وخاصة عند الرجوع إليه في صفحات لاحقة واسم الجدول والشكل للتعبير عن ارتباط الجدول أو الشكل بالموضوع محل الدراسة والإشارة إليه عند التحليل، ووحدة القياس

للتعرف علي طبيعة بيانات الجدول أو مصدر الجدول أو الشكل، فالهدف منه هو أولاً تقدير درجة الدقة والموضوعية في المصدر وثانياً لمراعاة إحدى الجوانب الأخلاقية في البحث وهى الأمانة العلمية عند النقل أو الاقتباس.

- **معايير مرتبطة بتحليل الجدول أو الشكل.** هنا يجب التنويه الي أنه عند تحليل الجدول لا يجب عرض محتويات الجدول أو الشكل مرة ثانية بل يجب استخلاص نتائج محددة مثلا: تتراوح نسبة ارتفاع إنتاجية المؤسسة خلال الفترة من عام 2000 إلى عام 2007 بين نسبة...... إلي....... وقد بلغت أكبر نسبة في عام ـــــــ وأقل نسبة في عام ـــــــ وهكذا بالنسبة للأشكال والرسوم.

- **معايير مرتبطة باستخدام أدوات التحليل خاصة بالنسبة للجداول.** ومن الطرق الشائعة الاستخدام استخدام النسب في المقارنة وإيجاد الفروق بين سنوات أو مناطق.... الخ. إلا أن استخدام النسب قد يشوبه بعض الأخطاء ومنها:

(1) عدم تحديد الأساس الذي ترجع إليه النسبة لذا يجب توضيح الأساس المنسوب إليه، فعلي سبيل المثال إذا كان هناك مصنع قد زاد إنتاجه بنسبة 60 ٪ فإنه من الضروري إيضاح الي أي سنة تنسب هذه الزيادة هل زيادة عن السنة السابقة أو قبل سنتين.......... الخ ؟

(2) حدوث بعض الأخطاء في جمع النسب المئوية فمثلا إذا كانت إحدى المؤسسات تمتلك ثلاثة مستودعات ويتم دفع الإيجار السنوي لها كالتالي:

	المستودع (1)	المستودع (2)	المستودع (3)
قيمة الإيجار السنوي	80.000 ج	100.000 ج	150.000 ج

ثم طرأت زيادة في الإيجار علي النحو التالي:

	المستودع (1)	المستودع (2)	المستودع (3)
قيمة الزيادة	20.000 ج	30.000 ج	30.000 ج
وبالتالي فإن النسبة المئوية للزيادة	%25	%30	%20

ولحساب النسبة المئوية للزيادة التي طرأت علي إيجار الثلاثة مستودعات فإنه لا يمكن جمع النسب كالتالي:

$$25 + 30 + 20 = 75\ \%.$$

ولا يمكن كذلك أخذ متوسط تلك النسب $\frac{75}{3} = 25\ \%.$

والسبب في ذلك أن كلاً منسوب الي أساس مختلف وعلي ذلك يجب جمع قيمة الزيادات التي طرأت علي إيجار الثلاثة مستودعات ونسبتها الي مجموع قيمة الإيجار السنوي لها وذلك علي النحو التالي:

$$\frac{20000 + 30000 + 30000}{8000} = \frac{150000 + 10000 + 80000}{230000} = 24.2$$

(3) حدوث بعض الأخطاء في استخراج النسب فمثلاً إذا حققت المؤسسة أرباحاً في السنة الأولي بلغت قيمتها 8 مليون جنية ثم انخفضت الأرباح في العام الثاني بنسبة 10 ٪، وفي العام الثالث تحسن الوضع ونجم عنه زيادة الأرباح بنسبة 10 ٪

فإن المتطلع لهذه الأرقام يري أن الأرباح قد عادت الي وضعها الطبيعي خلال ثلاث السنوات، ولكن في حقيقة الأمر أن نسبة الـ 10 ٪ المتحققة في السنة الثالثة قد نسبت الي الأرباح المنخفضة في السنة الثانية والتي لا تعادل الـ 10 ٪ الأولي كما يلي:

مقدار انخفاض الربح في السنة الثانية عن السنة الأولي =

$$\frac{10 \times 8000000}{100} = 800.000$$ جنيه

وبالتالي فإن قيمة الأرباح المحققة في السنة الثانية كما يلي:

8.000.000 – 800.000 = 7.200.000 جنيه

مقدار زيادة الربح السنة الثالثة عن الثانية:

$$\frac{10 \times 7.200.000}{100} = 720.000$$ جنيه

ومن الملاحظ أن مقدار زيادة ربح السنة الثالثة عن السنة الثانية (720000 جنية) يقل عن قيمة الانخفاض الذي تحقق في السنة الثانية بالنسبة للسنة الأولي (800000 جنيه).

وبالإضافة الي الأمثلة السابقة توضح الاستخدامات المختلفة للنسب المئوية والواجبات التي يجب مراعاتها عند استخداماتها نود أن نشير الي أنه في حالة وجود بيانات في شكل جدول فإنه يمكن حساب النسب المئوية المختلفة للتغير في قيم المتغيرات المتضمنة في الجدول والخروج بمؤشرات هامة ومفيدة وذلك كما يتضح من المثال التالي:

مثـــــال:

في عام 2005 بلغت قيمة المشتريات من السلع في مؤسسة تجارية 8 مليون جنيه، وكانت قيمة المبيعات المتحققة في نفس العام 5 مليون جنيه، وفي عام 2006 بلغت قيمة المشتريات 10 مليون جنيه وكانت قيمة المبيعات المتحققة في هذا العام 8 مليون جنيه، فإنه يمكن مقارنة البيانات السابقة كما يلي:

جدول رقم (27)

الاستخدامات المختلفة للنسب المئوية والواجبات التي يجب مراعاتها عند استخداماتها

البيانات	2005	2006	التغير بالمليون جنيه	نسبة التغير في عام 2006 عن عام 2005
مشتريات	8	10	2	٪25
مبيعات	5	8	3	٪60
نسبة المبيعات إلي المشتريات	٪62.5	٪80		

3- تصميم نماذج جمع البيانات الأولية في إطار معايير الجودة :

استعرضنا سلفا أنواع الدراسات الميدانية حسب علم المستقصي منه بأهداف الدراسة، وحسب أسلوب جمع البيانات، وقد اتضح لنا أن من أهم وسائل جمع البيانات الأولية (سواء كان المستقصي منه ملماً أم غير ملم بأهداف البحث) إنما تتمثل فيما يلي:

- قوائم الاستقصاء.
- قوائم المقابلات المتعمقة.
- قوائم الملاحظة.
- نماذج الإسقاط.

والسؤال الذي يحتاج إلى إجابة محددة هنا هو كيف يمكن تصميم تلك النماذج في إطار معايير الجودة المرتبطة بكل نموذج من تلك النماذج؟

إن الإجابة علي هذا السؤال هو موضوع حديثنا الآن.

1/3 معايير جودة تصميم قوائم الاستقصاء:

تعتبر قوائم الاستقصاء من أهم الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تجميع البيانات الأولية، لذلك يصبح من الضروري توضيح مفهوم قوائم الاستقصاء ومزايا الاعتماد عليها في جمع البيانات وأهم أنواعها ثم أخيراً كيفية تصميم تلك القوائم وذلك علي النحو التالي:

1/1/3 مفهوم واهمية قوائم الاستقصاء Questionaire Concept

من أكثر النماذج التى تستخدم فى جمع البيانات الأولية هى قوائم الاستقصاء والتى تعرف بأنها النموذج الذى يستخدم للحصول على البيانات المطلوبة عن طريق توجيه الأسئلة والتى يقوم الشخص (المستقصي منه) الموجه اليه بالإجابة عليها. وتمثل الإجابة علي الأسئلة الواردة بتلك القائمة البيانات المطلوب الحصول عليها لتحقيق أهداف البحث.

ومن أهم أنواع الاستقصاء ما يلي: Types of Questionaire

- استقصاء الحقائق

حيث يتم سؤال المستقصى منه عن حقائق معينة مثل الدخل أو السن أو المهنة.

- استقصاء الآراء.

ويتم إعداده للتعرف على آراء واتجاهات ووجهات نظر المستقصى منه تجاه سلعة أو خدمة معينة.

- استقصاء الدوافع.

وذلك لمعرفة الدوافع أو الأسباب التى تدفع المستقصى منه لتفضيل سلعة أو خدمة أو محل معين. هذا ويجب التنويه إلى أنه غالبا ما يتم استخدام تلك الأنواع الثلاثة معاً في قائمة واحدة ويحدد ذلك أهداف البحث.

أما عن أهم مزايا تصميم نماذج نمطية لجمع البيانات الأولية فهي متعددة ومن أهمها:

• سرعة ودقة وسهولة جمع البيانات وتسجيلها وتبويبها من أجل استخلاص نتائج منها.

• عدم الاختلاف فى تفسير البيانات المطلوب جمعها مما يؤدى إلى تناسق البيانات التى تم جمعها.

• يتأثر النجاح فى إعداد البحث على الدقة فى إعداد تلك القوائم حيث الدقة فى إعداد النماذج يساعد فى توفير البيانات المطلوبة.

2/1/3 اهمية المعايير التي يجب مراعاتها عند تصميم قوائم الاستقصاء:

تتوقف الاستفادة من مزايا قوائم الاستقصاء السابق الإشارة إليها علي مدي الالتزام بمعايير جودة تصميم قوائم الاستقصاء. وتتمثل أهم تلك المعايير فيما يلي:

- توفير البيانات الأولية المطلوبة لتحقيق أهداف البحث.
- الدقة في توفير البيانات (أي ارتباط البيانات بأهداف الدراسة).
- الموضوعية وعدم التحيز الشخصي عند جمع البيانات.
- سهولة وسرعة جمع البيانات من المستقصي منهم.
- حث وتشجيع المستقصي منه علي الإجابة علي الأسئلة الواردة بالقائمة.

هذا ويتم تحقيق تلك المعايير من خلال الالتزام بخطوات تصميم قوائم الاستقصاء والتي ستكون موضع حديثنا الآن.

3/1/3 الخطوات العلمية لتصميم قائمة الاستقصاء.

يتوقف تحقيق المعايير السابقة علي مدى الالتزام بالخطوات العلمية لتصميم قوائم الاستقصاء والتي تتمثل فيما يلي:

(1) تحديد الهدف من الدراسة:

تعد نقطة البداية فى تصميم قائمة الاستقصاء تحديد الهدف من الدراسة وذلك حتى يمكن تحديد نوعية البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها. فمثلا إذا كان الهدف من الدراسة تحديد حجم ونوعية الطلب على أجهزة التليفزيون فى المستقبل فإن أهم البيانات المطلوبة:

- توصيف اتجاهات وخصائص الطلب على أجهزة التليفزيون فى المستقبل.
- التعرف على أوجه القصور فى المعروض من تلك الأجهزة في السوق المحلي.

(2) تحديد البيانات المطلوبة:

يعتبر تحديد أهداف التقرير نقطة الانطلاق لتحديد نوعية البيانات المطلوبة التى يمكن جمعها بعدة طرق ومن بينها قائمة الاستقصاء. ومن ثم فإن أهم المعايير التي يجب أن تتوافر في تلك القوائم – كما أشرنا في البند السابق مباشرة - **توفير البيانات المطلوبة وذلك من خلال:**

- ترجمة أهداف التقرير الى أسئلة معينة يقوم المستقصى منه بالإجابة عليها.
- حث وتشجيع المستقصى منه على التعاون مع المستقصى فى إعطاء الإجابة الكاملة لهذه الأسئلة.

وتظهر أهمية البيانات الأولية نظراً لعمومية البيانات الثانوية وعدم كفايتها بالاحتياجات اللازمة للوصول إلي حل المشكلة موضع الدراسة لذا يلجأ معد التقرير إلى الحصول على بيانات أكثر تحديدا وارتباطاً بمشكلة التقرير الذى هو بصدده وهذا النوع من البيانات يطلق عليه البيانات الأولية والتى يمكن الحصول عليها عن طريق قائمة الاستقصاء والملاحظة، ثم المقابلات المتعمقة – كما أوضحنا سلفا - ويتوقف اختيار معد التقرير لأى منها على عدة عوامل منها طبيعة المشكلة المراد دراستها والمنهج المستخدم فى الدراسة وثقافة المجتمع ودرجة تقدمه. فمثلاً إذا كنا بصدد الدراسة السابقة وهي توصيف حجم الطلب علي أجهزة التليفزيون نجد أن أهم البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف هذه الدراسة يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (28)

نوع البيانات المطلوبة لدراسة توصيف حجم الطلب علي أجهزة التليفزيون

البيانات المطلوبة	نوع البيانات	
	ثانوية	أولية
- بيانات عن الإنتاج المحلي من أجهزة التليفزيون	ثانوية	
- بيانات عن المستورد من أجهزة التليفزيون.	ثانوية	
- بيانات عن السكان وفئاتهم المختلفة وتوزيعها على المحافظات.	ثانوية	
- بيانات عن توزيعات الدخول	ثانوية	
بيانات عن متوسط الكمية المشتراة من أجهزة التليفزيون		
- بيانات عن منافذ توزيع أجهزة التليفزيون	ثانوية	
- بيانات عن الأنماط الشرائية للأفراد والمؤسسات.		
• الكميات المشتراة.	ثانوية	
• دوافع الشراء.		أولية
• أماكن الشراء.		أولية
• أوقات الشراء		أولية
• الشراء من مصدر واحد أو عدة مصادر		أولية
• تفضيل الشراء من محلات التجزئة أو من معارض الشركات المنتجة.		اولية
• أنواع وأشكال الأجهزة التي يتم شراؤها.		اولية

وبعد أن يقوم الباحث بتصنيف البيانات إلى أولية وثانوية يتم بحث كيفية استكمال خطوات تصميم القائمة التي توفر البيانات الأولية المطلوبة.

(3) تحديد وسائل استيفاء بيانات قائمة الاستقصاء.

يجب على معد التقرير أن يحدد مسبقاً طريقة جمع بيانات الاستقصاء (عن طريق المقابلة الشخصية أو البريد أو التليفون) نظراً لاعتماد نوع وصياغة وتسلسل الأسئلة بالقائمة علي كل وسيلة من الوسائل السابقة. ففى حالة جمع بيانات الاستقصاء عن طريق البريد مثلاً يجب أن تكون القائمة : قصيرة وواضحة وسهلة وبسيطة. وفى حالة جمع القائمة عن طريق التليفون يجب أن تكون القائمة قصيرة. وفى حالة الاعتماد على المقابلات الشخصية يجب أن تكون هناك قائمة للمقابلين لتوضيح كيفية الحصول على البيانات الواردة فى القائمة.

(4) تصنيف البيانات المطلوب جمعها في وحدات رئيسية:

وهنا يتطلب الأمر تقسيم وتصنيف البيانات الأولية المراد جمعها فى وحدات رئيسية، وتمثل كل وحدة منها موضوعاً او قضية بحيث يكون هناك تتابع لهذه الوحدات بشكل منطقى.

وبمعني أدق فإن تلك الخطوة تركز علي :

- تصنيف البيانات في شكل وحدات رئيسية.
- التسلسل المنطقي لهذه الوحدات. بحيث تشكل هذه الوحدات مكونات قائمة الاستقصاء في صورتها الشاملة.

فمثلاً عند دراسة الأنماط الاستهلاكية لدي العملاء في المثال السابق، فإن الوحدات الرئيسية لقائمة الاستقصاء تتمثل فيما يلي:

- وحدة عن بيانات الوحدات من أجهزة التليفزيون المشتراه.
- وحدة عن بيانات أوقات الشراء.
- وحدة عن بيانات أماكن الشراء (مصادر الشراء).
- وحدة عن بيانات دوافع الشراء.
- وحدة عن بيانات القائم بعملية الشراء.

- بيانات عن مشاكل توفير الأجهزة.
- وحدة البيانات الشخصية للقائم بعملية الشراء ومتخذ القرار.

(5) تحديد عدد أسئلة القائمة :

بعد تحديد وتصنيف البيانات الأولية المطلوب جمعها وتصنيفها في وحدات متتالية، يقوم الباحث بتحديد عدد الأسئلة المطلوب توجيهها للمستقصي منه لتوفير تلك البيانات. **ويتم تحديد عدد الأسئلة المطلوبة لكل وحدة عن طريق:**

- تحديد مجالات الأسئلة لكل وحدة.
- ثم يلي ذلك تحديد الأسئلة التي تغطي كل مجال من المجالات السابقة ويتوقف عدد الأسئلة الخاصة بكل مجال علي مضمون ومحتوي كل سؤال.

فالقاعدة العامة لتحديد عدد الأسئلة إذن هي تحديد مجالات أسئلة كل وحدة ثم تحديد عدد الأسئلة الخاص بكل مجال حسب مضمون ومحتوي كل سؤال.

علي سبيل المثال:

- **عندما نريد التعرف علي الكميات المشتراه: يتطلب الأمر تحديد مجالات الأسئلة فيما يلي:**
- التعرف علي الأصناف المشتراه.
- التعرف علي الكميات المشتراه من كل صنف.

وعلي ضوء ذلك يتحدد عدد الأسئلة في سؤالين.

وعندما نريد التعرف علي أماكن الشراء يتطلب الأمر تحديد مجالات الأسئلة فيما يلي:

- التعرف علي أماكن الشراء التي يتم شراء الاحتياجات منها.
- التعرف علي مدي تعدد مصادر الشراء.

وعلي ضوء ذلك يتحدد عدد الأسئلة في سؤالين.

وعندما نريد التعرف علي أوقات الشراء، يتطلب الأمر تحديد مجالات الأسئلة فيما يلي:

- التعرف علي الفترات المناسبة للشراء (أول الشهر... منتصف الشهر).... الخ.
- التعرف علي أثر بعض المناسبات علي عملية الشراء. مثل المناسبات الدينية.

وعلي ضوء ذلك يتحدد عدد الأسئلة في سؤالين.

وبالنسبة لدوافع الشراء، فإن الأمر يتطلب تحديد مجالات الأسئلة فيما يلي:

- التعرف علي تفضيل صنف علي صنف آخر.
- التعرف علي أسباب تفضيل التعامل مع محل دون الآخر.
- التعرف علي مدي الاعتماد علي المنطق أو العاطفة بالنسبة للأسباب السابقة.

وعلي ضوء ذلك يتحدد عدد الأسئلة في ثلاثة وهكذا.

وبعد تحديد المجالات يتم تحديد الأسئلة المرتبطة بهذه المجالات فقد يقتضي الأمر سؤال المستقصي منه سؤالاً واحداً أو أكثر حسب مضمون السؤال في توفير بيانات عن المجال.

وبعد الانتهاء من تحديد عدد الأسئلة الخاصة بكل وحدة فإنه يمكن حصر عدد الأسئلة لجميع الوحدات وبالتالي عدد أسئلة قائمة الاستقصاء. وهنا يجب أن ننوه الي أن تحديد عدد الأسئلة إنما يتأثر بمجالات أو نطاق قياس المتغيرات البحثية والسابق الإشارة إليها في الوحدة السابقة. كما يؤثر أيضا نطاق قياس المتغيرات البحثية علي نوعية الأسئلة الواردة بالقائمة علي النحو الذي سنوضحه الآن عن نوعية الأسئلة.

(6) تحديد نوعية الأسئلة في قائمة الاستقصاء.

يتوقف تحديد نوعية الأسئلة الواردة بالقائمة والسابق تحديد عددها علي طبيعة البيانات المطلوبة لكل وحدة من وحدات بيانات القائمة وأيضا علي طبيعة نطاق المتغيرات البحثية المطلوب قياسها. وبصفة عامة هناك نوعان رئيسيان من الأسئلة التي يجب الاختيار من بينها عينة تصميم قائمة الاستقصاء وهما:



(1/6) الأسئلة المفتوحة.

وهى نوع من الأسئلة التى يترك فيها معد التقرير الحرية للمستقصى منه بأن يجيب بأسلوبه وبلغته دون التقيد بإجابات محددة سلفًا.

وتتميز الأسئلة المقترحة بالمزايا الآتية:

- إتاحة الفرصة للمستقصى منه للتعبير عن آرائه بحرية تامة.
- تفيد فى التعرف على الآراء والاتجاهات والمشاعر الخاصة بالمستقصي منهم.
- تفادى احتمالات التحيز الذى قد ينتج من اختيار الإجابات البديلة دون أن يعبر هذا الاختيار عن وجهة نظر المستقصى منه الحقيقية.
- تزويد معد التقرير بوفرة من المعلومات التى قد تكون غائبة عنه ومن ثم تثرى التقرير وتعمقه.

ولكن يعاب عليها ما يلى.

- صعوبة فهم أو تفسير ما قد يدلى به المستقصى منه من إجابات.
- صعوبة تبويب وتصنيف الإجابات فى حالة عدم تجانس مفردات العينة.
- تتطلب زيادة فى جهد معد التقرير ووقته كما أن تكلفتها مرتفعة.
- احتمال اختلاف درجة فهم المستقصى منهم للأسئلة مما قد يؤدى إلى عدم تمثيل النتائج النهائية للواقع ومن أمثلة الأسئلة المفتوحة.

ما أسباب شرائك لجهاز تليفزيون ناشيونال مثلا؟

....

....

....

هذا ومن الممكن استخدام مثل هذا النوع من الأمثلة في قياس أكثر من متغير حيث يترك للمستقصي منه الحرية كاملة في الإجابة والتي قد يرد منها أكثر من متغير من متغيرات الدراسة.

(2/6) الأسئلة المغلقة.

وهى نوع من الأسئلة يقوم معد التقرير بتدوين عدد الإجابات البديلة المحتملة بعد كل سؤال مباشرة، على أن يترك للمستقصى منه اختيار الإجابة المناسبة.

وتتميز الأسئلة المغلقة بالمزايا التالية.

- تيسير عملية الترميز مقدماً مما ييسر بدوره على عملية تبويب الإجابات وتحليلها.
- إزالة أى لبس أو غموض فى السؤال.
- تركيز انتباه معد التقرير فى مجموعة محددة من الإجابات.
- توفير وقت وجهد معد التقرير.

ولكن يعاب عليها ما يلي:

- احتمال تحيز المستقصى منه نحو اختيار الإجابة الأفضل.
- احتمال تحيز جامع البيانات (المقابل) فى وضع الإجابات تعسفيًا بما قد لا يتفق مع إجابات المستقصى منه.
- التضحية بمعلومات قد تكون غائبة عن ذهن معد التقرير والتي لم ترد ضمن الإجابات البديلة.

ومن امثلة الأسئلة المغلقة.

ما أسباب شرائك جهاز تليفزيون ناشيونال ؟

وضوح الصورة. ☐

الضمان الحقيقي. ☐

السعر المناسب. ☐

ما أفضل الأشكال التي تفضلها من جهاز التليفزيون ناشيونال ؟

جهاز 14 بوصة ☐

جهاز 20 بوصة ☐

جهاز 30 بوصة ☐

> **هذا و يمكن استخدام هذا النوع من الأسئلة في قياس متغير واحد أو أكثر من متغير طبقاً لنوع الأسئلة المغلقة.**

وتتمثل أهم أنواع الأسئلة المغلقة فيما يلي:

(1/2/6) سؤال مغلق ذو إجابة واحدة.

وفية يختار المستقصى منه إجابة بديلة واحدة فقط.

ومن الأمثلة علي تلك الأسئلة:

هل تقصد أن جهاز تليفزيون ناشيونال أفضل جهاز في السوق؟

نعم	إلى حد ما	لا
☐	☐	☐

وهنا يتعين علي الباحث اختيار إجابة واحدة من تلك الإجابات.

(2/2/6) سؤال مغلق متعدد الإجابات.

وطبقاً لهذا النوع من الأسئلة يترك الباحث للمستقصى منة الحرية فى ذكر أكثر من اجابة وحتى لو كانت الإجابة غير مدونة.

ومن الأمثلة علي هذا النوع من الأسئلة:

ما أسباب تفضيلك شراء جهاز ناشيونال من المحلات الكبري ؟

- وجود تشكيلة كبيرة من التليفزيونات ☐
- وجود عروض عند شراء الأجهزة. ☐
- وجود ضمان حقيقي علي الأجهزة ☐
- وجود تسهيلات في الدفع ☐

(3/2/6) سؤال مغلق مفتوح وفيه يذكر في السؤال السابق خانة أخري بعنوان أسباب أخري ما هي .....؟

....

وذلك حتى يمكن التعرف علي الأسباب الأخرى من المستقصي منه والتي لا تكون مدونة في الأسباب المذكورة.

(4/2/6) أسئلة السلم.

وهى تقيس اتجاهات وآراء المستقصى منه.

ومن أمثلة هذه الأسئلة.

هل توافق على أن أجهزة تلفزيون ناشيونال تفوق أجهزة تليفزيون توشيبا؟

أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق

ويلاحظ أن هذه الأسئلة :

- أسئلة مغلقة ذات إجابة واحدة.
- ضرورة أن يكون عدد الإجابات فرديًا.
- أن تكون الإجابات الوسيطة محايدة " بدون رأى محدد ".
- أن يكون هناك اختلاف فى المعنى بين الإجابة والأخرى فمثلاً لا يمكن أن تكون هناك إجابة " أوافق كلياً " وإجابة أخرى " أوافق تماماً ".

(5/2/6) أسئلة الترتيب:

وهى توضح ترتيب إجابات المستقصى منه من وجهة نظره حسب أهميتها النسبية أى ترتيبه للإجابات البديلة حسب أهميتها من وجهة نظره.

(7) صياغة الأسئلة.

يتم فى هذه المرحلة صياغة الأسئلة ويجب مراعاة الشروط عند الصياغة.

- يجب مراعاة وضوح الأسئلة بما يتفق مع درجة تعليم المستقصى منه وسنه.
- يجب مراعاة عدم استخدام كلمات أو ألفاظ غريبة على المستقصى منه حتى لا يضطر إلى ترك السؤال والتخمين.
- يجب ألا تكون الأسئلة إيحائية بحيث تدفع المستقصى منه إلى الادعاء والتحيز فى الإجابة.
- عدم استعمال كلمات لا تعطى مقاييس موضوعية عند المقارنة ويختلف مدلولها من شخص لآخر مثل كلمة ممتاز أو جيد.
- عدم استعمال الأسئلة المركبة التى تسأل عن شيئين فى وقت واحد
- إضافة أسئلة للمراجعة (المصيدة) للتأكد من صحة الإجابات التى يدلى بها المستقصى منه على بعض الأسئلة الواردة فى القائمة.
- عدم الإكثار من الأسئلة التى تكون إجابتها "بنعم" أو "لا" لأنها تتطلب إضافة أسئلة أخرى لتبرز وتفسر الإجابة عن هذه الأسئلة
- عدم استعمال كلمات لها معانى مختلفة بحيث يقرها أشخاص مختلفون بمعانٍ مختلفة.
- مراعاة شروط سؤال السلم التى سبق تناولها.
- بالنسبة للأسئلة التى تكون الإجابة عليها فى شكل فئات إحصائية يجب مراعاة عدم وجود تداخل فيما بين هذه الفئات فمثلا بالنسبة للسن لا يجب أن تكون فئة السن من 6 - 12 سنة ومن 12- 18 سنة ومن 18- 30 سنة الخ ولكن يجب ان تكون كما يلى من 6 سنوات – أقل من 12 سنة – مـن 12 سنة – من أقل من 18 سنة - 18 سنة – أقل مـن 30 سنة.

(8) ترتيب تسلسل الأسئلة بالقائمة.

بصفة عامة تشمل قائمة الاستقصاء بيانات خاصة بالمستقصى منه وأخرى خاصة بمشكلة الدراسة وأهدافها وأخيراً بيانات خاصة بالمقابل والمراجع وتاريخ المقابلة الى غير ذلك وبصفة عامة يجب مراعاة القواعد التالية عند ترتيب الأسئلة.

- البدء بالأسئلة الافتتاحية لإثارة اهتمام المستقصى منه بموضوع الاستقصاء. ويراعى فى صياغتها البساطة والوضوح لكسب ثقة المستقصى منه فى قدرته على الإجابة.
- عدم البدء بالأسئلة الشخصية الخاصة بالمستقصى منه أول القائمة لاكتساب ثقته وضمان استمراره فى الإجابة على قائمة الاستقصاء ويفضل ذكرها فى نهاية القائمة.
- عدم ذكر منتجات او خدمات المؤسسة التى تعد الدراسة من أجلها إلا فى نهاية قائمة الاستقصاء خوفا من تحيز المستقصى منه لها.
- يجب مراعاة المنطقية فى ترتيب وتسلسل الأسئلة بحيث تتوافر درجة الترابط والتناسق بين كل سؤال والسؤال الذى يليه.

(9) تصميم قائمة الاستقصاء من الناحية الشكلية.

كما أنه يجب مراعاة الشروط الخاصة بالأسئلة لما لذلك من تأثير على درجة ودقة وموضوعية الدراسة فإن عدم مراعاة الشروط الشكلية أيضا يؤدى إلى الإخلال بعاملى الدقة والموضوعية.

وعلى ذلك يجب مراعاة القواعد الشكلية التالية:-

- تصميم غلاف قائمة الاستقصاء بشكل جذاب حديث يشد الانتباه مستكملاً لكافة البيانات الأساسية التى توضح للمستقصى منة اسم معد التقرير وموضوع البحث.

- وضع مقدمة فى الصفحة الأولى لقائمة الاستقصاء تتضمن فكرة التقرير وأهدافه وطمأنة المستقصى منه بأن البيانات سوف تستخدم فى أغراض التقرير فقط.
- تتضمن صفحة أو أكثر - إذا لزم الأمر - لوضع تعريفات محددة لبعض الألفاظ أو المفاهيم المستخدمة فى قائمة الاستقصاء حتى يكون هناك وضوح تام لجميع المستقصى عنهم.
- يخصص بعد ذلك صفحة يدون فيها البيانات الأساسية عن المستقصى منه أو الجهة التى يجرى عليها البحث.
- يجب ترك مكان كاف للإجابة على السؤال المقترح مما لا يجعل المستقصى منه يخل بدرجة الدقة فى الإجابة.
- يترك فى النهاية صفحة يمكن للمستقصى منه أن يدون بها آية اقتراحات أو ملاحظات يود إضافتها.
- تذييل قائمة الاستقصاء بعبارات شكر بسيطة للمستقصى منه على تعاونه فى الإجابة على أسئلة الاستقصاء.
- وبالإضافة إلى ما سبق فإن على معد التقرير أن يراعى ألا تتضمن قائمة الاستقصاء آية أخطاء مطبعية أو لغوية وأن يترك فراغات مناسبة لتدوين الإجابات كما أن عليه مراعاة حجم قائمة الاستقصاء واختيار نوع جيد من الورق والطباعة.

(10) اختبار قائمة الاستقصاء.

تعتبر هذه المرحلة من مراحل إعداد قائمة الاستقصاء حيث يجب أن يقوم معد التقرير باختيار قائمة الاستقصاء قبل القيام الفعلى بجمع البيانات من مفردات العينة لتحديد نقاط الضعف فى القائمة من حيث تكوين وصياغة الأسئلة وتسلسلها والشروط الشكلية للقائمة ويقوم معد التقرير باختبار قائمة الاستقصاء من الناحيتين المنطقية والتجريبية:

(1/10) الاختبار المنطقى لقائمة الاستقصاء.

ويتمثل فى عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من المختصين والخبراء للتعرف على مواطن الضعف والقوة ومدى سلامة وموضوعية الاستقصاء فى إمكانية الحصول بواسطته على كمية ونوعية البيانات المراد الحصول عليها.

(2/10) الاختبار التجريبى لقائمة الاستقصاء.

وذلك بتجربة قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأفراد (كعينة محدودة اختيارية) تتفق فى خواصها مع الأفراد موضوع الدراسة على أن يتم هذا الاختبار بواسطة المقابلة وذلك للاسترشاد بإجابتهم فى حذف أو إضافة أو توضيح بعض الأسئلة وبناء على نتائج اختبار قائمة الاستقصاء يقوم معد التقرير بتعديل صياغة الأسئلة أو تسلسلها أو التصميم الشكلى للقائمة أو التعليمات المعطاه للمقابلين أو طريقة جمع البيانات وهكذا[1]

(4) تحديد طرق استيفاء بيانات قائمة الاستقصاء.

بعد اختبار القائمة وإجراء التعديلات عليها يقوم معد التقرير بتحديد طرق استيفاء بياناتها وهناك عدة طرق يمكن إتباعها لاستيفاء بيانات القائمة وهى المقابلة الشخصية والتليفون والبريد. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الطرق:

(1/4) المقابلة الشخصية:

وهى التى تكون بين المقابل والمستقصى منه واحداً او أكثر فى المرة الواحدة والمقابلة عدة أنواع :

مقابلات نمطية: وهى التى تتم باستخدام قائمة استقصاء نمطية توجه إلى كل مفردات العينة موضع البحث بنفس الطريقة.

مقابلات متعمقة: وهى لا تعتمد على قائمة استقصاء نمطية بل تعتمد على عناصر أساسية يراد أثارتها ومناقشتها مع المستقصى منه وهنا يجب أعداد ما يسمى "بقائمة مقابلة"أو "دليل مقابلة".

---

(1) أنظر نموذج قائمة الاستقصاء – ملاحق الوحدة السابعة.

مقابلات جماعية: وهى تتم بين مقابل واحد وعدد من المفردات فى مقابلة واحدة وتتراوح عدد هذه المفردات غالبا بين خمس مفردات وثلاثين مفرده.

(2/4) البريد:

بمقتضى هذه الطريقة ترسل قائمة الاستقصاء بالبريد الى مفردات العينة التى تم اختيارها على أن يتم تلقى القوائم عن طريق البريد.

(3/4) التليفون:

بمقتضى هذه الطريقة يكون التليفون هو وسيلة الاتصال بين المستقصى والمستقصى منه. ويقوم عادة عندما تكون قائمة الاستقصاء قصيرة وتحتوى على عدد محدود من الأسئلة والتأكد من الإجابة على بعض الأسئلة الواردة فى قائمة الاستقصاء التى تم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية.

تحديد وحده المعاينة:

فى حالة الاعتماد على الاستقصاء يجب تحديد ما يطلق عليه وحده المعاينة والمقصود من وحده المعاينة هو المفردة التى ستوجه إليها قائمة الاستقصاء فقد تكون وحده المعاينة المستهلك أو مندوب البيع أو مدير التسويق أو رئيس مجلس الإدارة.... الخ

(5) الاعتماد علي قائمة الاستقصاء في قياس المتغيرات البحثية :

استعرضنا سلفاً عند حديثنا عن قياس المتغيرات البحثية أنه يمكن قياس تلك المتغيرات من خلال البيانات والوثائق أيضاً من خلال البيانات الأولية، وقد أوضحنا أيضاً المجالات المختلفة لقياس المتغيرات البحثية، وأبرزنا كيفية قياس تلك المتغيرات، والآن نعود مرة أخري للتعرف علي كيفية الاستفادة من قائمة الاستبيان لتصميم المقاييس لقياس تلك المتغيرات عن طريق جمع البيانات الأولية.

إن الحديث عن كيفية الاستفادة من قائمة الاستقصاء في قياس المتغيرات البحثية يبدأ من أول خطوة من خطوات تصميم القائمة وحتى الخطوة الأخيرة. وما يهمنا بالذات في هذا الصدد هو الاستفادة من نوعية الأسئلة المختلفة عند قياس هذه المتغيرات. وذلك علي النحو التالي:

1/5 في مجال قياس خاصية واحدة للشيء موضوع البحث (تصنيف الإجابات).

- قياس يهدف تحديد مدي توافر خاصية واحدة في الشيء أو الفرد أو الموافقة علي هذه الخاصية أو درجة أهميتها.
- قياس يهدف تحديد خاصية واحدة من بين عدد محدد من الإجابات وقد تشمل إجابتين أو أكثر من بين مجموعة من الإجابات (إجابات تم تصنيفها علي مقياس دائما... غالباً... أحياناً... الخ).
- قياس يهدف تصنيف خاصية معينة (مثل الشعور بالرضا – الانطباع الشخصي– أو خاصية الطعم... الخ). بدون عملية مقارنة أي عدم مقارنة الشيء موضع الدراسة بشيء آخر علي أساس مدي توافر الخاصية التي يتم قياسها في كل منها. ويتم هذا القياس إما في شكل بياني (سلم متدرج) أو قياس مبني علي مجموعة من البنود Itemized Rating Scales (راض– إلي حد ما – غير راض). ويعتمد هذا القياس علي بعض المقاييس الأخرى مثل مقياس Likert ومقياس المعاني المتضادة Semantic differential Scale (وسوف نشير الي تلك المقاييس فيما بعد). هذا ويثار بالنسبة لهذا النوع من القياس بعض القضايا الأساسية ومنها:

1/1/5 كيفية التعبير عن هذا القياس:

يمكن التعبير عن بنود هذا القياس في شكل وصفي Verbal description أو في شكل رقمي أو الاثنين معاً وفي حالة التعبير الرقمي يبدأ بتحديد البداية (نقطة البداية عالية جداً 10 درجات ثم الدرجة الصغري.. بسيطة جداً (1) وهكذا.

2/1/5 عدد درجات المقياس: تتفاوت عدد درجات المقياس ما بين 5 إلي9 درجات استجابة وإن كان من الصعب وضع قاعدة في هذا الشأن تحدد العدد الأمثل للدرجات الاستجابة. ففي بعض المواقف تستخدم درجات تتراوح من 5 إلي 7 وأخري بين 5 الي 9 وهكذا. وفي جميع الأحوال يتوقف ذلك علي طبيعة الخاصية المطلوب قياسها ووحدة المعاينة التي تقوم بإبداء الرأي وهكذا.

3/1/5 التوازن مقابل عدم التوازن. فالقياس المتوازن يضم عدداً متساوياً من الفئات الايجابية والفئات غير الايجابية Favorable or Unfavorable ويفضل القياس غير المتوازن عندما تكون اتجاهات المستقصي منهم في الغالب حيادية. ويرتبط بتلك القضية استخدام الرقم الفردي أم الزوجي لدرجات القياس: بمعني استخدام عدد فردي ليمثل النقطة المحايدة Natural Point في منتصف القياس. ويتم استخدام هذا الرقم الفردي عندما يكون هناك إحساس لدي المستقصي منهم بالشعور بالحياد وعندما يكون هذا الشعور غير محتمل فيمكن استخدام العدد الزوجي. وإذا كان هناك اتجاه سائد في معظم البحوث باستخدام الرقم المحايد إلا أن استخدام هذا الرقم من عدمه إنما يتوقف في النهاية علي الإحساس بشعور المستقصي منه تجاه القضية محل البحث (محايدة أو غير محايدة).

4/1/5 الإجبار مقابل عدم الإجبار عند الإجابة: ويفضل استخدام مدخل عدم الإجبار وذلك باستخدام بعض الاستجابات الأخرى مثل : "لا أعرف" "بدون رأي" "متعارض" وهكذا. إلا إذا كان من المحتمل أن يكون المستقصي منه علي دراية ومعرفة كبيرة بموضوع البحث.

2/5 القياس المقارن لخاصية واحدة: وتتم تلك المقارنة بأسلوبين إما من خلال **المقاييس البيانية** ذات الدرجات المختلفة للاستجابة للتصنيف المتدرج والتي لا تنطوي علي مقارنة ولكن يمكن تحويلها الي مقاييس مقارنة وذلك من خلال إدخال نقطة مقارنة A comparison Point (لا أعلي ولا أقل).

ويتم القياس المقارن لخاصية واحدة من خلال :

1/2/5 المقارنة الزوجية Paired Comparison (التقدير المتدرج المقارن) حيث يقوم المستقصي منه بعمل عدد من المقارنات لشيئين) وفقاً لبعض المعايير التي يتم تزويده بها مثل الأفضل شكلاً، الأكثر منفعة، الأحسن استخداماً وهكذا. ثم يقوم المستقصي منه بإجراء مقارنة بين الشيئين وفقا لهذه المعايير السابقة. مثال السلعة (أ) أكثر منفعة من السلعة (ب) وهكذا.

2/2/5 القياس الترتيبي. والذي يقيس ترتيب خاصية معينة (مثل المعاملة الحسنة) في عدة مؤسسات أو ترتيب الجودة في عدة منتجات ويعتمد هذا النوع علي أسئلة الترتيب. مثال ذلك ترتيب المؤسسات حسب خاصية الجودة.

3/2/5 القياس عن طريق توزيع رقم ثابت. (عدد من النقاط) فيما بين مجموعة من الأشياء موضوع القياس وذلك التعرف علي تفضيلاتهم النسبية لهذه الأشياء تحت الدراسة. مثال توزيع رقم معين علي الخصائص التي تجذب العميل نحو شراء منتج معين (السعر / المنطقة / المقابلة... الخ)

وفي النهاية يمكن القول أن الاستفادة من الأسئلة المغلقة علي النحو السابق يمكن الاستفادة منها في تصميم مقاييس الخاصية الواحدة Single Item.

3/5 قياس الخصائص المتعددة: ومن أشهر المقاييس التي استخدمت في قياس الخصائص المتعددة مقياس ليكرت Likert Scale ومقياس التمايز في المعاني المتضادة ومقياس ثارستون ومقياس جاتمان وغيرهم.

وسوف نتعرض بالتفصيل لمقياس ليكرت ثم نستعرض باختصار بعض المقاييس الأخرى السابق الإشارة إليها.

1/3/5 مقياس ليكرت:

مقياس ليكرت لقياس الاتجاهات Likert attitude scale

لقد توصل رينسس ليكرت لأسلوب لقياس الإتجاهات، والذي عرف باسم مقياس ليكرت، والذي يعتبر بمثابة مقياس ترتيب لفظي Verbal rating scale

وتتمثل إجراءات بنائه وتصميمه فيما يلي :

• تحديد مجموعة العبارات المتعلقة بموضوع البحث أو الدراسة والتي يتم تحديدها من خلال الدراسة الاستطلاعية التي يقوم بها الباحث.

• توجيه تلك العبارات الي مجموعة من الأفراد المستقصي منهم Administered to group of people والذين يمثلون المطلوب قياس اتجاهاتهم نحو موضوع البحث أو القضية محل البحث.

ويمكن الاعتماد على متوسط الاستجابات فتكون درجة الإيجابية أكثر من أربعة —وتبدأ الايجابية من 1، 3 والسلبية عكس ذلك.

وطلب الإجابة علي كل عبارة وفقا للمقياس التالي:

- موافق بشدة.
- موافق.
- غير متأكد (محايد).
- غير موافق.
- غير موافق بشدة.

- يتم ترجيح تلك المستويات الخمس من الإجابة باستخدام الأوزان التالية: 5، 4، 3، 2، 1 علي التوالي، وذلك بالنسبة للعبارات المؤيدة والعكس للعبارات الأخرى غير المؤيدة.

- يتم تجميع الأوزان الفردية لكل عبارة ثم مقارنته بالحد الأقصى الممكن للوزن مثلا: إذا كانت هناك 12 عبارة. فإن الوزن الأقصى الممكن 60 نقطة (12 × 5) والحد الأدنى يكون 12 نقطة (12 × 1) فإذا كان مجموع الأوزان النسبية يصل الي 50 نقطة، فإن ذلك يعتبر بمثابة مؤشر علي اتجاه ايجابي نحو المشكلة محل البحث.

- بعد ذلك يتم تحليل النتائج السابقة وذلك بتحديد الفروق بين المستقصي منهم بالنسبة لجميع العبارات أو لبعض العبارات علي حدة بالنسبة لجميع المستقصي منهم خاصة في حالة صغر حجم العينة أو عدد العبارات أو العناصر موضع السؤال وذلك عن طريق حساب الارتباط بين أوزان كل مستقصي منهم أو كل عنصر بالنسبة لإجمالى العبارات للمستقصي منهم أو لكل عبارة بالنسبة للمستقصي منهم.

فلو افترضنا مثلا قيام أحد الباحثين بسؤال مجموعة من العملاء عن أرائهم حول جودة منتج معين، وقد تضمن الاستقصاء عشرة عبارات. لذلك فإن المدي الذي تتراوح فيه الإجابة يتراوح ما بين 50 الي 10 (50 × 10، 1 × 10) فإذا كان مجموع درجات المستقصي منع للعبارات العشر هي من 50 – 40 فهذا يشير الي أن اتجاه العميل نحو

الجودة ايجابياً جداً أما إذا كان يتراوح ما بين 40 – 30 فهو ايجابي، أما إذا كان يتراوح ما بين 30 – 20 فهو محايد، وإذا كان يتراوح ما بين 20 – 10 فهو غير ايجابي وأخيراً إذا كان يتراوح ما بين 10 – 1 فهو غير ايجابي جداً. ويتضح ذلك من بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (29)

الأوزان النسبية لاتجاهات العملاء (المستقصي منهم) نحو جودة المنتج باستخدام مقياس ليكرت

العبارات	الأوزان النسبية لاتجاهات العملاء		
	العميل (س)	العميل (ص)	العميل (ع)
1	5	2	4
2	4	1	3
3	4	1	4
4	3	2	4
5	3	3	3
6	4	3	2
7	4	2	3
8	5	2	4
9	3	2	4
10	4	2	2
المجموع	**39**	**20**	**33**

ويتضح بمقارنة الأوزان النسبية السابقة والأوزان النسبية لاتجاهات العملاء الموضحة بالجدول السابق أن اتجاهات العميل (س) ايجابية وأن اتجاهات العميل (ص) غير ايجابية أما اتجاهات العميل (ع) فهي محايدة .

2/3/5 مقياس التمايز في المعاني : Semantic Differential Scale

قام بتصميم هذا المقياس Osgood في جامعة الينوي بالولايات المتحدة الأمريكية. وتدور فكرة هذا المقياس حول سؤال المستقصي منه التبعيد عن اتجاهاته نحو موضوع أو شيء معين وذلك من خلال سلسلة من المعاني أو الكلمات المتضادة باستخدام سلم متدرج من (1 - 7) وأحيانا من (1- 5) ويتم عرض الخصائص في قائمة ذات طرفين باستخدام السلم المتدرج يبدأ السلم بالاتجاه الايجابي للخاصية في الطرف الأيمن تم تنتهي بالاتجاه السلبي في الطرف الأيسر. ويتطلب استخدام هذا المقياس ضرورة الاختيار الجيد للصفات المتضادة حتى تكون ذات دلالة وتعكس الخاصية.

ويوضح الجدول التالي كيفية تصميم هذا القياس:

جدول رقم (30)

تصميم القياس

الاتجاهات / الخصائص	اتجاه ايجابي						اتجاه سلبي
	7	6	5	4	3	2	1
ــــ	—	—	—	—	—	—	—
ــــ	—	—	—	—	—	—	—
ــــ	—	—	—	—	—	—	—
ــــ	—	—	—	—	—	—	—

هذا ويتم تحليل البيانات الناتجة عن هذا القياس بطريقتين[1]:

- أما التحليل التجميعي Aggregate analysis أي تجميع كل الدرجات الخاصة بكل مستقصي منه بالنسبة لجميع أزواج الخصائص التي يشتمل عليها المقياس، ثم المقارنة بين الأفراد حسب المجموع الخاص بكل فرد.

---

(1) د. ثابت عبد الرحمن إدريس مرجع سبق ذكره صـــ 403 – 404 .

- أو استخدام أسلوب التصوير Profile analysis، حيث يتم حساب الوسط الحسابي Mean أو الوسيط Median للدرجات المعطاه لكل زوج من المعاني علي القياس بواسطة مفردات العينة بشيء معين (منتج أ) ثم حساب الوسط الحسابي أو الوسيط للدرجات المعطاة لكل زوج من المعاني علي القياس بواسطة نفس مفردات العينة لشيء آخر (منتج ب) ثم عمل مقارنة بين الشيئين من خلال البروفيل التصويري ومن ثم تسهل المقارنة بين اتجاهات مفردات العينة نحو الشيئين موضع البحث.

3/3/5 مقياس العناصر الرئيسية Staple Scale :

يشبه هذا القياس السابق ولكنه يختلف عنه في أنه لا يستخدم التضاد في المعاني وبالتالي لا يستخدم قائمتين متناظرتين من المعاني. إن هذا القياس يقتبس كل خاصية علي حدة من خلال معني واحد ويتم سؤال المستقصي منه بتحديد اتجاهه بالنسبة للخاصية موضوع القياس وذلك من خلال سلم متدرج يمتد بين + 5 إلي – 5 فإذا كانت اتجاهاته +5 أو +4 فإن اتجاهاته تعتبر ايجابية والعكس صحيح. هذا ويمكن استخدام البروفيل التصويرى بالنسبة لهذا القياس أيضاً وذلك عند مقارنة مجموعة من الخصائص بالنسبة لعدة أشياء (كالمؤسسات مثلاً).

4/3/5 مقياس ثارستون : Thurston Scale.

في إطار هذا القياس يتم سؤال المستقصي منهم العبارات التي يوافقون عليها من بين قائمة تصميم بين 20 – 25 عبارة. وهذه القائمة منبثقة أساً من قائمة أصلية تصمم من 100 – 200 عبارة سبق تحديدها وتصميمها عن طريق مجموعة من المحكمين أو الجزاء في مجال الدراسة. ثم يتم بعد ذلك حساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات المستقصي منه والتي تعبر عن اتجاهاته تجاه الشيء موضوع الدراسة.

وبالرغم من سهولة استخدام هذا القياس، إلا انه مكلف، هذا الي جانب عدم الدقة في تحديد العبارات حيث أنها تتم علي مرحلتين. المرحلة الأولي باستخدام مجموعة من المحكمين والثانية تتمثل في اختيار عدد قليل من العبارات وإدارتها في الاستقصاء مع مفردات عينة البحث.

4/5 قياس المتغيرات المركبة.

ويركز هذا القياس علي قياس أكثر من خاصية معاً مثل قياس الطبقة الاجتماعية عن طريق: **الوظيفة — الدخل — المنطقة التي يقيم فيها الفرد** — وأيضاً قياس دورة حياة الأسرة علي أساس أربعة متغيرات معاً هي: **الحالة الزوجية، العمر، وجود أو عدم وجود أطفال، أطفال تعولهم الأسرة.** ويتم قياس هذه المتغيرات المركبة من خلال الأسئلة المغلقة والخاصة بكل خاصية من الخصائص السابقة. (1)

خلاصة

يعتبر مقياس ليكرت من أكثر مقاييس الإتجاهات استخداما في مجال بحوث التسويق، حيث يعتبر مفيداً بصفة خاصة حيث يتيح الفرصة للمستقصي منهم التعبير عن مشاعرهم بشيء من الدقة.

كيف يمكن بناء القياس: لبناء مقياس ليكرت يجب علي الباحثين تحديد عدد من العبارات والتي ترتبط بالقضية أو موضوع البحث. ثم يطلب من المستقصي منهم Subjects إبداء موافقتهم أو عدم موافقتهم علي العبارات السابق تحديدها.

ويتميز مقياس ليكرت بمجموعة من المزايا من أهمها:

- سهولة بناء وتنفيذ هذا القياس.
- سهولة فهم التعليمات المرفقة بالقياس مما يتيح استخدامه عن طريق البريد أو التليفون.

وبالرغم من ذلك فإن لهذا الأسلوب عدة عيوب من بينها:

- أنه مجرد مقياس تفاضلي أو تميزي دلالة بالألفاظ Semantic diffatial Scale ولا يمكن استخدامه للقياس المرحلي Interval Scale.
- إنه غير مناسب للوصول إلي نتائج حول الأمور المتعلقة بتفسير الفروق بين مراكز أو مستويات القياس.

---

(1) مرجع سابق مباشرة صـ 406 .

- أيضا غالبا ما تكون إجابات المستقصي منهم علي القياس بالدراسة المتعلقة باتجاه معين.
- تعتبر أن الأوزان النسبية التي يتم التوصل إليها من خلال الإجابات الفردية نسبية بالنسبة لإجمالي أوزان الإجابات الأخرى.
- بالإضافة الي ذلك فإنه من غير المسلم تقييم أن الخانة الوسيطة mid-point في قياس ليكرت تكون بالضرورة الوسط الدقيق بين اتجاهي القياس Precise middle.

وبالرغم من تلك العيوب إلا أن هذا المقياس شاع استخدامه فقد تبين أنه علي درجة عالية من الاعتماد good Reliable وأيضا سهولة بنائه عن غيره من المقاييس الأخرى وعلاوة علي ذلك إعطائه معلومات جيدة عن درجة أحاسيس المستقصي منه. وقد أعطي ذلك المستقصي منهم حرية أكبر للتعبير عن آرائهم بدلاً من تغيير آرائهم حول موافق وغير موافق كما هو الحال في بعض المقاييس الأخرى.

2/3 قوائم الملاحظة

1/2/3 مفهوم الملاحظة :

ويقصد بالملاحظة ملاحظة ما يحدث فى حينه أولا بأول وتعتبر الملاحظة أحدى الطرق المساعدة فى جمع البيانات الأولية حيث أن هناك عدداً كبيراً من البيانات لا يمكن جمعها عن طريق الملاحظة مثل البيانات المتعلقة بآراء ووجهات نظر المستقصى منه ولكن من ناحية أخرى هناك بعض البيانات التى لا يمكن جمعها إلا بطريقة الملاحظة مثل حساب عدد العملاء الذين يدخلون إحدى المتاجر خلال فترة زمنية معينة أو نسبة الأفراد الذين يقومون بالشراء الفعلى لعدد زائرى المتجر أو عدد السيارات التى تمر بموقع معين لذلك فأن الملاحظة تعتبر وسيلة مساعدة ومكملة للاستقصاء.

وتتميز الملاحظة فى أنها تمكن الباحث من تسجيل الظواهر فور حدوثها مما يقلل من احتمالات التحيز الناتجة عن مضى وقت طويل بين حدوث الظاهرة وتسجيلها كما يقال أحياناً حدوث تحيز الباحث بسبب موقف الباحث من الظاهر مما يجعله فى موقف حرج عندما يحاول التحيز لموقف معين. لكن يعاب على الملاحظة أنها تركز على المتغيرات قصيرة الأجل حيث يصعب ملاحظة المتغيرات طويلة الأجل، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفتها بسبب تدريب الملاحظين وإعدادهم لفترات طويلة.كذلك احتمال تحيز الباحث خاصة عند تفسير ما يشاهده أو يلاحظه وكذلك شعور الفرد تحت الملاحظة تجعله يرى من تصرفاته الطبيعية وبالرغم من هذه العيوب إلا أنها تعتبر وسيلة مفيدة ومساعدة فى جمع البيانات.

2/2/3 تصميم قوائم الملاحظة:

ولتحقيق الدقة فى البيانات التى يتم جمعها عن طريق الملاحظة لابد من إعداد وتصميم قوائم خاصة لتسجيل الظواهر موضوع الدراسة ويشترط فى تلك النماذج الوضوح والبساطة والفكرة من تصميم نموذج للملاحظة هى أن تشمل بعض النقاط التى يجب أخذها فى الاعتبار عند تسجيل ملاحظاته أثناء أو بعد انتهاء المقابلة مثال ذلك قائمة التصرفات التى يقوم بها رجل البيع عند مقابلة العميل والحديث معه ومواجهة اعتراضاته.

وقد تكون قائمة الملاحظة فى شكل أسئلة يقوم الملاحظ بالإجابة عليها مثل الأسئلة التى تتعلق بمهام رجل البيع عند البيع للعميل..مثلا هل قام باستقبال العميل؟ هل عرض عليه أشكالاً وأنواعاً متعددة من السلع؟ هل قام بتعريف العميل بكيفية تشغيل واستخدام السلعة؟ وهكذا وقد يتم حساب الوقت المستغرق فى أداء كل مهمة من هذه المهام التى تتضمنها الأدلة السابقة.

وقد يأخذ شكل الملاحظة بعض البيانات المتعلقة بأنواع السلع التى اشتراها العميل من حيث الشكل وحجم العبوة والكمية المشتراه وتاريخ الشراء ويتم وضع هذه البيانات فى جدول يوضح فيه هذه البيانات [1]

---

(1) انظر الملحق رقم 13 ملاحق الفصل الرابع.

وقد تتعلق الملاحظة بمعرفة المستهلك عند شرائه لبعض المنتجات ويدون سلوكه في جدول يوضح منه السلوك عند شرائه كل منتج من المنتجات. ويوضح الجدول التالي تلك القائمة لملاحظة سلوك المستهلك.

جدول رقم (31)

قائمة ملاحظة لمدى سلوك المستهلك عند شراء بعض المنتجات

طبيعة المفاضلة / السلوك	قراءة سريعة	قراءة متعمقة
عند شراء منتجات ألبان		
عند شراء المنظفات الصناعية		
عند شراء المعلبات.		
عند شراء أدوات التجميل		

3/3 نماذج مقابلة متعمقة.

غالباً ما يستخدم الباحث نموذجاً يحدد فقط النقاط الرئيسية التي يثيرها في المنافسة مع المستقصي منه. ومن ثم فإن مضمون تلك النماذج هي مجرد موضوعات عامة للمنافسة ولا تتضمن أسئلة محددة.



نموذج قائمة مقابلة

موضوعات المناقشة:

....

....

القضية الأولي الرئيسية:

....

....

القضايا الفرعية:

....

....

القضية الثانية الرئيسية:

....

....

القضايا الفرعية:

....

....

القضية الثالثة الرئيسية:

....

....

القضايا الفرعية:

....

....

وفى النهاية:

يرجى ملاحظة أن هناك بعض التقارير يمكن أن تستخدم الدراسة المكتبية فقط فى إعدادها وهناك بعض التقارير التى تستخدم الأسلوب المكتبى والميدانى وذلك إذا كان هناك حاجة للتعرف على آراء واتجاهات الممارسين ورجال الإدارة فى موضوع التقرير.



الوحدة الثامنة

معايير جودة

مراجعة وتجهيز وتحليل البيانات

الوحدة الثامنة

معايير جودة

مراجعة وتجهيز وتحليل البيانات

تقديم

بعد الانتهاء من تصميم نماذج جمع البيانات الوثائقية والأولية واستيفاء بيانات تلك النماذج، أي بعد جمع البيانات السابق تحديدها من خلال تلك الوثائق ينتقل الباحث الي خطوة جديدة من خطوات التنفيذ وهي عملية تحليل البيانات. لكن يسبق عملية التحليل مجموعة من العمليات الأخرى والتي تمثل متطلبات أساسية لعملية التحليل وهي مراجعة وتجهيز تلك البيانات حتى تتحقق الدقة والموضوعية عند التحليل. لأن التحليل الدقيق للبيانات إنما يتوقف علي الدقة في مراجعة وتجهيز تلك البيانات.

لذلك تستهدف هذه الوحدة تزويد الباحثين بأهم المعايير الواجب مراعاتها عند مراجعة وتجهيز وتحليل هذه البيانات وذلك من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية:

- ما هي الأهداف الأساسية لمراجعة البيانات؟
- كيف يمكن للباحث تجهيز البيانات الوثائقية والأولية لعملية التحليل؟
- كيف يستطيع الباحث تحليل البيانات واستخلاص النتائج المرتبطة بالمشكلة محل الدراسة واقتراح التوصيات الملائمة لمواجهتها؟

وسوف نتولى الإجابة علي هذه التساؤلات في الوحدة تباعاً.

1- أهداف مراجعة البيانات.

قبل البدء في تجهيز البيانات للتحليل يتعين علي الباحث مراجعة تلك البيانات للتأكد من خلوها من أي أخطاء أو قصور وما شابه ذلك.

وعلي أية حال تتمثل أهداف مراجعة البيانات فيما يلي:

1/1 أهداف مراجعة البيانات الوثائقية :

يتم تجميع البيانات الوثائقية من المصادر السابق تحديدها سواء كانت مصادر داخلية أو خارجية. وهنا يجب أن نلفت النظر إلى ضرورة مراجعة هذه البيانات مراجعة دقيقه للتأكد من دقتها وخلوها من الأخطاء. كما يجب التأكد أيضاً من حداثتها وأنها مطابقة لاحتياجات ومتطلبات كتابة التقرير وهنا قد يحتاج الأمر فى بعض الأحيان إلى تفريغ البيانات الثانوية فى النماذج الجديدة التى سبق أن أعدها الباحث والسابق الإشارة إليها. ويجب أن تكون هذه النماذج واضحة وسهلة وبسيطة حيث تسهل عملية الحصول عل هذه البيانات وتفريغها من مصادرها الأصلية بدقة وموضوعية وقد سبق الحديث عن أسباب تصميم نماذج للبيانات الثانوية.

وبعبارة أخري يجب مراجعة تلك البيانات للتأكد من الالتزام بالمعايير السابق الإشارة إليها والتي تتمثل فيما يلي :

- **حداثة البيانات.**
- **الدقة أي مطابقة البيانات لأهداف البحث.**
- **الموضوعية اي خلو هذه البيانات من أي تحيز شخصي.**
- **ملاءمة النماذج التي يعدها الباحث لتفريغ البيانات الوثائقية بها.**
- **وضوح وسهولة فهم نماذج البيانات الوثائقية.**

وفي النهاية نود أن نؤكد علي إمكانية الاعتماد علي وسائل متعددة للالتزام بالمعايير السابقة،منها مراجعة المنهجية التي أتبعت في إعداد هذه البيانات الوثائقية وخاصة بالنسبة للبحوث والدراسات الإدارية والأكاديمية.كذلك التقارير التي تعدها أجهزة المعلومات المختلفة.

ومن تلك الآليات أيضاً الرجوع الي أكثر من مصدر لنفس البيانات للتأكد من صحتها. وكذلك إجراء بعض العمليات الحسابية كالجمع والطرح والقسمة للتأكد من صحة هذه البيانات وأخيراً الاعتماد علي مصادر ذات ثقة في إعداد الدراسات وتجهيز البيانات الوثائقية.

إن حرصنا علي إجراء تلك المراجعة للتأكد من دقة وموضوعية البيانات الوثائقية، حيث أن جميع البيانات التي يستخدمها الباحث سواء مستخرجة من وثائق أو تقارير أو دراسات أو مراجع والباحث موافق عليها ولذلك تعتبر مسئوليته ومن ثم فإن أي أخطاء بها لا تعفيه من تلك المسئولية، إلا إذا كان استخدامه لتلك البيانات بغرض دراستها وتقييمها وتحليلها.

2/1 مراجعة البيانات الأولية :

بعد القيام بجمع البيانات الأولية عن طريق قائمة الاستقصاء أو أى طرق آخرى يجب مراجعة هذه البيانات **من أجل التحقق من الالتزام بالمعايير التالية:**

1/2/1 الصدق: بمعني التأكد من أن البيانات الواردة بالقائمة صادقة وصادرة فعلا من مفردات العينة التى تم اختيارها من قبل.أى التأكد من عدم افتقاد تعاون الباحث Lack of cooperation مثل وضع علامة أو دائرة على أرقام واحدة فى جميع القوائم.

2/2/1 الشمولية: أي التأكد من أن الإجابات كاملة على جميع الأسئلة الواردة فى القائمة. أنه ليست هناك إجابات محذوفة Omissions عن بعض الأسئلة سواء كان ذلك عن عمد أو نسيان.

3/2/1 التناسق: أي التأكد من عدم تناسق الإجابات Inconsistency وعدم وجود تناقض بينها فى نفس القائمة.

4/2/1 الوضوح: التأكد من وضوح الإجابات وعدم وجود غموض أو لبس Ambiguity بالنسبة للأسئلة المفتوحة.

5/2/1 عدم التزويد: بمعني التأكد من عدم وجود خطأ للمقابل Interviewer Error وخاصة أعمال الغش والتزوير والتي يمكن اكتشافها بوسائل متعددة سواء عن طريق المراقبة الميدانية أو الاتصال بالمستقصي منهم من خلال دراسة الإجابة علي الأسئلة المفتوحة (نمطية الإجابة علي الأسئلة المفتوحة تعني غش المقابل وهكذا).

6/2/1 وحدة القياس: بمعني التأكد من توحيد وحدات القياس (نقدية – زمنية – وزن...)

7/2/1 الخلو من الخطأ: بمعني التأكد من تصحيح الأخطاء الهجائية واللغوية الواردة بالقائمة.

2- تجهيز البيانات:

بعد الانتهاء من مراجعة البيانات للتحقق من المعايير السابقة تبدأ خطوة جديدة قبل التحليل وتلك الخطوة هي تجهيز تلك البيانات تمهيداً لتحليلها. **وسوف نستعرض فيما يلي تجهيز البيانات الوثائقية والأولية علي النحو التالي:**

1/2 تجهيز البيانات الوثائقية (التاريخية).

بعد أن يقوم الباحث بتصميم جداول جديدة ويدون بها البيانات الوثائقية أو التاريخية، فقد تحتاج سهولة التحليل، ضرورة ترجمة هذه الجداول في أشكال ورسومات بيانية وهندسية. **ونستعرض فيما يلي أهم تلك الأشكال والرسوم البيانية والهندسية:**

1/1/2 الأشكال والرسوم البيانية.

تعتبر الأشكال والرسوم البيانية هي الأخرى وسائل أو رموزاً للتعبير عن الأفكار أو الرسائل المكتوبة والتي تنقل عن طريق القناة البصرية وهي بذلك تعتبر أداة من أدوات توثيق البيانات الثانوية مثل الجداول. حيث تعتبر الأشكال البيانية التي تستخدم في توضيح الأرقام،سواء الموجودة في شكل جدول أوفي أي شكل آخر من الأهمية بمكان لدي كثير من رجال الإدارة،وخصوصا هؤلاء الذين لا تستهويهم عرض الأرقام في الجداول.

ومن ثم فإن مجرد النظر الي الأشكال يساعد علي تفهم الظاهرة المدروسة وسهولة تذكرها حيث تثبت بالذاكرة أكثر من الأرقام،وخصوصا إذا تم استخدام الألوان المعبرة فيها.

وتختلف الأشكال والرسوم البيانية باختلاف البيانات المراد عرضها، والأشكال الأكثر شيوعا هي الخط البياني، والأعمدة، والدائرة، والرسوم الدائرية.

(1) الخط البياني:

● يساعد الخط البياني علي توضيح التطور الذي حدث في ظاهرة معينة، ويمكن رسم أكثر من خط بياني علي شكل واحد ومقارنة الظواهر ببعضها البعض.

مثـــــال:

يوضح الجدول التالي قيمة المبيعات الأسبوعية لمؤسسة تقوم ببيع سلعتين فقط خلال شهر.

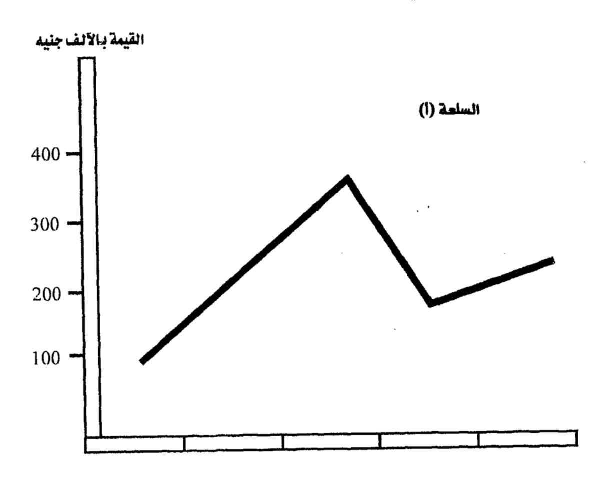
جدول رقم (32)

قيمة المبيعات الأسبوعية لمؤسسة تقوم ببيع سلعتين فقط خلال شهر

الأسابيع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
قيمة مبيعات السلعة الاولي(أ) بالألف جنيه	200	250	430	320
قيمة مبيعات السلعة الثانية(ب) بالألف	150	275	180	225

ولرسم خط بياني نأخذ محورين متعامدين المحور الأفقي (محور س) بالأسابيع، ونجعل المحور الرأسي (محور ص) يمثل قيمة المبيعات ثم نحدد النقاط التي تمثل المبيعات لكل سلعة خلال الأسابيع الأربعة فنحصل علي الخط البياني المطلوب لكل سلعة، ويمكن تمييز الخط البياني لكل سلعة بالألوان وذلك لمقارنة قيمة المبيعات لكل سلعة علي مدار الشهر وملاحظة ازديادها أو نقصانها ومن ثم ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير هذه السلع في مستودعات المؤسسة لمواجهة الطلبات المحتملة.

ويوضح الشكل التالي قيمة المبيعات الأسبوعية للسلعتين (ا – ب) خلال شهر.



شكل رقم (42)

قيمة المبيعات الأسبوعية للسلعتين (ا، ب) خلال شهر

(2) الأعمدة: ويتم استخدام الأعمدة علي النحو التالي:

● تمثل الأرقام الواردة في الجدول بأعمدة رأسية تتناسب ارتفاعاتها مع هذه الأرقام وتكون قواعدها متساوية، ويمثل المحور الافقي الصفة المميزة والمحور الرأسي يمثل الأرقام المختلفة.

مثـــال:

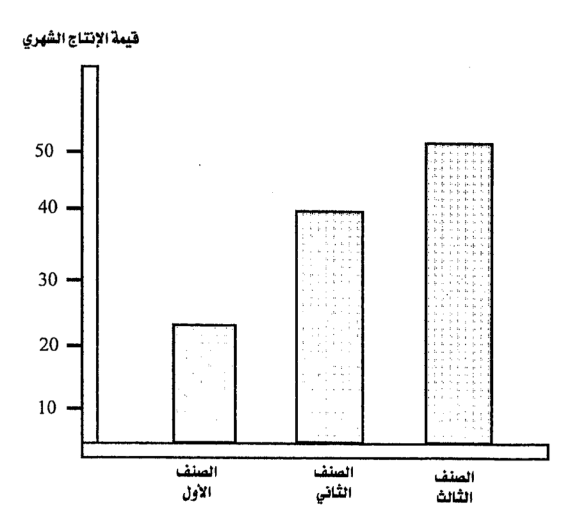
يوضح الجدول التالي الإنتاج الشهري بالطن لإحدى المؤسسات التي تقوم بإنتاج الحديد،حيث تقوم بإنتاج ثلاثة أصناف من الحديد (الصنف الأول، الصنف الثاني، الصنف الثالث).

جدول رقم (33)

الإنتاج الشهري بالطن لإحدى المؤسسات التي تقوم بإنتاج الحديد

الأصناف	الإنتاج الشهري (بالطن)
الصنف الأول	25
الصنف الثاني	40
الصنف الثالث	50

ويوضح الشكل التالي رسم بياني يوضح الأصناف الثلاثة من الحديد المنتجة من إحدى مصانع الشركة.



شكل رقم (43)

رسم بياني يوضح الأصناف الثلاثة من الحديد المنتجة من إحدى مصانع الشركة

من الواضح أن الشكل السابق يعطي فكرة سريعة وواضحة للقائم علي إدارة المصنع عن إنتاج الحديد من الأصناف الثلاثة وهو في الوقت نفسه شكل بسيط يصلح لمقارنة هذه الأصناف.

وأحيانا تكون للمؤسسة علي سبيل المثال ثلاثة فروع في مناطق مختلفة تقوم بتوزيع سلع معينة بطريقتين بيع نقدي، بيع لآجل كما يتضح من الجدول التالي.

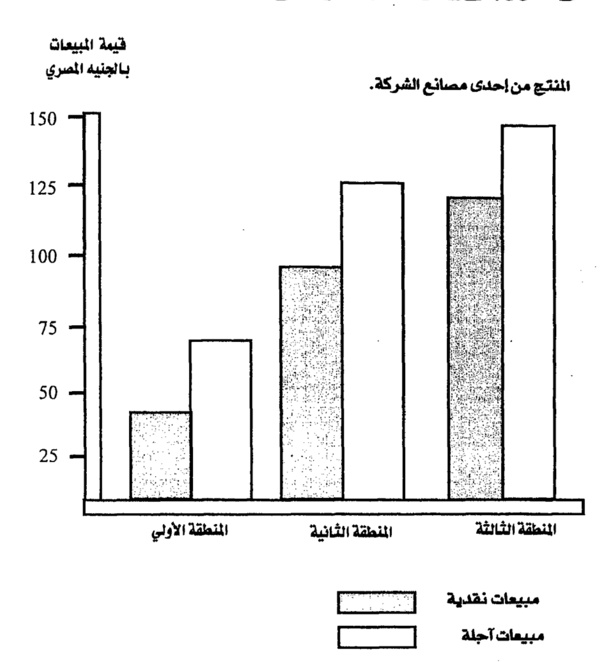
جدول رقم (34)

بيان بقيمة المبيعات الفورية والآجلة

البيان	قيمة المبيعات الفورية خلال شهر	قيمة المبيعات الآجلة خلال شهر
المنطقة الأولي	50 ألف جنيه	75 الف جنيه
المنطقة الثانية	80 ألف جنيه	120 الف جنيه
المنطقة الثالثة	100 الف جنيه	140 الف جنيه

وفي هذه الحالة نرسم عمودين متجاورين لكل منطقة يمثلان القيمتين في كل شهر بحيث يكون طول كل منها يتناسب مع العدد الذي يمثله ونميز بين هذه الأعمدة بالتظليل أو بالألوان المختلفة.

ويوضح ذلك في الشكل التالي.



شكل رقم (44)

رسم بياني يوضح قيمة المبيعات الفورية والآجلة

للفروع الثلاثة خلال شهر رمضان للمؤسسة.

(3) الرسوم الدائرية:

- تصلح الدائرة البيانية لمقارنة البيانات الواردة في الجدول وذلك بعد تحويله إلي نسب مئوية ونقسم الدائرة الي قطاعات تتلاقي في المركز بحيث تكون مساحتها متناسبة مع هذه النسب المئوية، وتميز هذه القطاعات بألوان مختلفة أو تظليل مختلف، ويتم الرسم بحساب الزاوية المركزية لكل قطاع فيما يلي:

$$\text{زاوية القطاع} = \frac{\text{النسب المئوية للقطاع} \times 360}{100}$$

مثـــال:

يوضح الجدول التالي عدد المترددين علي احدي المستشفيات الحكومية وفقا للحالة المرضية خلال شهر ديسمبر 2007.

جدول رقم (35)

عدد المترددين علي احدي المستشفيات الحكومية وفقا للحالة المرضية خلال شهر ديسمبر 2007

العيادات الخارجية	عدد المترددين	النسبة المئوية ٪
باطني وقلب	300	23
أطفال	640	49
أسنان	248	19
جراحة	112	9
الإجمالي	**1300**	**100**

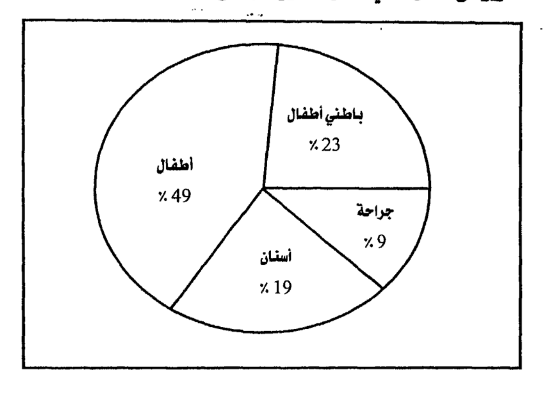
الزاوية المركزية لمرضي القلب والباطني = $\frac{23}{100} \times 360 = 82.8$

الزاوية المركزية لمرضي الأطفـــــال = $\frac{49}{100} \times 360 = 176.4$

الزاوية المركزية لمرضي الأســـــنان = $\frac{19}{100} \times 360 = 68.4$

الزاوية المركزية لمرضي الجراحـــــة = $\frac{9}{100} \times 360 = 32.4$

ويوضح الشكل التالي الشكل الدائري لتوضيح البيانات السابقة.



شكل رقم (45)

الشكل الدائري لتوضيح البيانات

(4) الرسوم التصويرية:

في هذا الرسم نستخدم رموزاً أو صوراً معينة تكون لها دلالة خاصة ذات صلة بموضوع الرسم، فإذا أردنا رسماً يبين عدد الأسرة بالمستشفيات فإننا نرسم سريراً ليمثل عدداً معيناً من الأسرة (10 أو 100 أو 1000 مثلاً) وهذا النوع من الرسوم مشوق ويوضح المقصود منه بسرعة وسهولة وهو شائع ويلزم في مثل هذه الرسوم كتابة دليل للرسم ليوضح العدد الذي تمثله الوحدة الواحدة في الرسم ومن الممكن رسم جزء من الرمز ليمثل عدداً أقل من العدد الذي تمثله الوحدة الواحدة.

هذا ويجب التنويه الي أن استخدام الرسوم والأشكال البيانية والهندسية توضح فقط التغيرات العامة ولا تبين التفصيلات الكاملة الدقيقة ولذا يحسن دائما الإشارة الي الجدول مع الرسم حتى يمكن المحافظة علي دقة البيانات. ويجب أن ننوه هنا أنه لابد أن يكون لكل شكل بياني عنوان يبين ماهية الشكل ولابد من ذكر مصدر البيانات في أسفل الشكل.

2/2 تجهيز البيانات الأولية: الترميز والجدولة Coding – Tabulation.

بعد تجميع البيانات الأولية سواء عن طريق قوائم الاستبيان أو المقابلات أو الملاحظة يجب تجهيز البيانات تمهيداً لتحليلها وتتمثل عملية التجهيز في ترميز وجدولة البيانات الواردة في قوائم الاستقصاء. **وفيما يلي عرض لكل من الترميز وجدولة البيانات:**

1/2/2 ترميز البيانات: يقصد بترميز البيانات بصفة عامة تحويل البيانات الواردة في قائمة الاستقصاء باللغة المكتوبة بها الي لغة كودية مستهدفة وذلك بترميزها بأشكال أو أعداد أو حروف أو علامات معينة، بحيث يمثل كل رمز مجموعة أو فئة نوعية تصنف علي أساسها الإجابات الواردة في قائمة الاستقصاء بالنسبة لكل سؤال. وتظهر أهمية ترميز البيانات في حالة تعدد قوائم الاستقصاء وكثرة الأسئلة مما يصعب معه التجهيز اليدوى لتلك البيانات. ومن ثم تظهر الحاجة لاستخدام الحاسب الآلي للتحليل واستخلاص النتائج.

هذا وتمر عملية الترميز بالخطوات التالية:

1) تسمية المتغيرات Variables الرئيسية والمتغيرات الفرعية Sub-Variables والتى تتضمنها قائمة الأسئلة: باستعمال رموز معينة كاستعمال بعض الحروف الإنجليزية المعبرة عن المتغيرات الرئيسية التى تتضمنها الأسئلة فى القائمة (كقياس توقعات المستهلكين نحو جودة خدمة من خلال عدة عبارات أو التعرف علي رضا المستقصي منه عن قائمة الاستقصاء خاصة عن الخدمة المقدمة من خلال سؤال ذى مقياس من (1 - 5 وهكذا) ويشترط لترميز المتغير الرئيسى بحروف تعكس المعنى وتساعد على تذكر المتغير ويتكون من عدد محدود من الحروف.

2) تحديد عدد من الأعمدة التي سوف يحتاجها كل سؤال فى القائمة عند إدخال البيانات في الحاسب. ويتوقف عدد الأعمدة على العبارات الخاصة بكل سؤال فإذا كانت العبارات عشرة فهناك حاجة إلى عشرة أعمدة وإذا كانت العبارات اثنتان فهناك حاجة الى عمودين وهكذا...

3) ترقيم الأسئلة التى تحتوى عليها القائمة ومن خلال ترقيم المتغيرات بعد تسميتها يصبح من المعروف عدد المتغيرات التى سوف تخضع للتحليل على مستوى كل سؤال وكذلك مستوى القائمة كلها.

4) تحديد وكتابة المدى للقيم المسموح بها وفقاً للمقياس المستخدم فى القائمة. فالسؤال الذى يتضمن مدى معيناً يخصص مدى القيم المختلفة للأسئلة التى يتم إدخالها فى الحاسب الآلى (من 1-10 مثلا) بالنسبة لكل سؤال. فالسؤال المكون من 8 إجابات يجب تحديد مدى لكل إجابة من تلك الإجابات تعكس الأسئلة التى لا تنطوي على إجابات بديلة (مثل نعم ولا) فالقيم هنا تكون أسمية فقط لتمييز الإجابات البديلة عن بعضها البعض، ولذلك يمكن إعطاؤها أى قيم وصفية أو رقمية.

5) يتم القيام بالإعمال السابقة بالنسبة لقائمة واحدة من قوائم الاستقصاء لاستخدامها كمرشد أثناء إدخال البيانات فى الحاسب والاستفادة منها أيضا كدليل أو مرشد بعد عملية التحليل وعند تفسير نتائج التحليل الإحصائي.

6) إدخال البيانات فى الحاسب الآلي. بعد ذلك يتم إدخال البيانات بعد القيام بالعمليات السابقة فى الحاسب الآلي. وذلك لأغراض التحليل باستخدام البرامج الجاهزة ومن البرامج المعروفة فى هذا المجال برنامج Sciences SPSS .Statistical package for social

هذا ويجب التنويه الي أنه فى كثير من الأحيان يستلزم الآمر إجراء بعض العمليات الإحصائية كجزء من عملية التجهيز لتحليل البيانات ومن هذه التعديلات عمليات الترجيح (أى إعطاء قيم رقمية لبعض الإجابات) كذلك إعادة مواصفات بعض المتغيرات إما بغرض تعديلها لخلق متغيرات جديدة أو بغرض دمج عدد كبير من المتغيرات لتصبح فى عدد أقل. كذلك من بين التعديلات الإحصائية تحويل المقاييس SCALE TRANFORMATION وكذلك توحيد وحده القياس لسهولة التحليل وهكذا.

2/2/2 جدولة البيانات:

بعد مراجعة البيانات لابد من تنظيم عرض البيانات بشكل يساعد معد التقرير على دراستها وتحليلها واكتشاف العلاقات والارتباط الجوهرى بينها واستخلاص النتائج منها ثم عرضها بصورة واضحة ومفهومة فى التقرير النهائى.

ويقصد بجدولة تلك العملية التى تنطوى ببساطة على عد أو حصر Counting عدد الحالات أو المستقصى منهم بالنسبة لكل خاصية أو متغيرات فى كل بند من بنود المتغير الواحد بالنسبة للدراسة الميدانية وتهدف الجدولة بصفة عامة إلى تنظيم وعرض البيانات الكمية بشكل مفهوم بحيث يمكن للباحث سهولة دراستها وتحليلها واكتشاف العلاقات والارتباطات الجوهرية بينهما واستخلاص النتائج منها ثم عرضها بصورة واضحة ومفهومة في التقرير.

ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال:

- تحديد التوزيع التكرارى للمتغير الخاضع للتحليل (تكرارى frequency)

- إجراء بعض التحليلات الإحصائية البسيطة ذات الطبيعة الوظيفية والتى تعطى صورة وصفية أو ملخصاً عاماً للبيانات وخاصة النسب المئوية والوسط الحسابي.
- لكن لا يجب أن يفهم من ذلك أن استخدام الجداول تقتصر فقط على البيانات الأولية، فالبيانات الثانوية أو التاريخية أيضا تعد أيضا فى شكل جداول تعبر عن ظاهرة أو مشكلة معينة سواء فى شكل أرقام مطلقة أو فى شكل نسب.
- وعادة ما يتم إعداد الجداول إما يدويا عن طريق الباحث أو عن طريق الحاسب الآلى أو الاثنين معا.
- **وتتم الجداول اليدوية عن طريق:**
  - استخدام كشوف تفريغ حيث تفرغ البيانات فى هذه الكشوف ويتم حسابها عن طريق ما يسمى بالحزم (الحزمة أربعه خطوط راسية ثم خط رأسى مائل).
  - تفريغ البيانات السابقة فى جداول توزيع تكرارية بسيطة أو مركبة ويتم تحليل هذه البيانات باستخدام النسب أو أى أداة إحصائية أخرى لتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة **وتتوقف المفاضلة بين الجداول الآلية أو الإلكترونية واليدوية على درجة:**
- الدقة المطلوبة.
- عدد الجداول المطلوب إعدادها.
- وعدد قوائم الأسئلة.
- وبالرغم من أن الجدولة اليدوية قد تكون أكثر ملاءمة فى البحوث البسيطة التى تتضمن عدداً قليلاً من الأسئلة وإجابات محدودة إلا أنها تعتمد على الحاسب الآلى نظراً لأن هناك عدداً من البرامج الجاهزة المتاحة الآن التى يمكن استخدامها بسهولة وبسرعة فى هذا المجال.

الجداول المتعلقة بالبيانات الأولية، هناك نوعان من الجداول كما هو الحال بالنسبة لجداول البيانات الوثائقية التاريخية وهي:

- الجدولة ذات الاتجاه الواحد One-way tabulation (الجداول البسيطة)والتى يطلق عليها أحيانا الجدولة البسيطة وتهدف الجدولة فى اتجاه واحد إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها أنها :

1) **تلعب دور اساسياً فى وصف نتائج الدراسة عن طريق:**

- توضيح متغير واحد والخصائص التى يشتمل عليها.
- توضيح بعض الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب.

2) تستخدم لأغراض أخرى فى تحليل البيانات مثل عدد ونسبة الردود بنسب إحصائية وأماكنها وهكذا...

3) كما تساعد الجدولة فى اتجاه واحد فى الكشف عن آى قيم زائدة مثال ذلك، إذا ظهر الجدول أن عدد الطلاب الذين يزيد متوسط تقديراتهم عن جيد جداً هو 10 طلاب، بينما البيانات الأساسية بالدراسة تشير الي أنهم 4 فقط، وبالتالي فإن هناك خطأً في البيانات التي تم عرضها في هذا الجدول (قيم زائدة).

4) يستفاد من الجدولة فى اتجاه واحد فى التوزيع التكرارى للخاصية موضوع الاهتمام ويتم ذلك عن طريق الحصول على ما يعرف باسم المدرج التكرارى.

وبالرغم من تلك الأهداف التي يحققها مثل هذا النوع من الجداول إلا أنه عادة ما يواجه الباحث في **مثل هذا النوع من الجداول ببعض المشاكل أهمها:**

- معالجة البيانات المفقودة Missing data.
- عدم الردود فى قوائم الاستبيان Non – Responses.

وهناك عدة طرق يمكن أن تساعد الباحث على معالجة هذه المواقف.

ومن هذه الطرق:

- ترك مكان هذه البيانات بدون قيمة ثم حصر العدد فى بند مستقل باسم " البيانات المفقودة ".
- حذف القوائم التى بها بيانات ناقصة.
- إعطاء قيم محايدة (القيم المحايدة) للبيانات المفقودة.

★ الجداول المتعامدة Cross tabulation

بالرغم من أن الجدولة البسيطة أو الجدولة فى اتجاه واحد تعتبر مفيدة عند تحليل بيانات متغير واحد إلا أن لجدولة المتعامدة و كما يطلق عليها أحيانا التبويب المتداخل يعد طريقه أكثر أهمية لفحص وتحليل البيانات الخاصة بين متغيرين أو أكثر، فعن طريق هذه الجداول يمكن تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بالنسبة للمجموعات التى تشملها الدراسة. أى أنه يمكن الاستفادة منها في تصوير العلاقات التي تشمل سببا ونتيجة.

وتعتبر الجداول المتعامدة من أكثر الأساليب التحليلية استخداماً فى مجال بحوث التسويق بصفة عامة حيث يتم حساب المتغير التكرارى والنسب المئوية لكل خاصية موضوع التحليل فى ضوء علاقتها بخاصية أخرى أو أكثر حيث تعد الأساس للعديد من الأساليب الإحصائية التحليلية اللازمة لاختبار فروض البحث مثل اختبار كا^2.

وبالرغم من شيوع استخدام مثل هذا النوع من الجدولة إلا أنها تعتبر محدودة الفائدة وقاصرة على أساليب التحليل الاحصائى البسيط كما أنها لا تعتبر دقيقة أحياناً، فمثلاً لو ظهر في إحدى تلك الجداول المتعامدة أو ما يطلق عليها التبويب المتداخل أن وجود خطة للشراء لدي العميل مع توقع ارتفاع الأسعار سوف يؤثر علي الشراء الفعلي للمنتجات، فإن ذلك يتطلب استخداماً لبعض أنواع التحليل الإحصائي لتحليل التباين مثلا لإثبات صحة أو حتمية تلك العلاقة والعلاقة السابقة لأنها تعتبر علامة دون إثبات مدي صحتها.

فضلاً عن صعوبة تصميمها فى حالة تحليل العلاقة بين أكثر من متغيرين أحدهما مستقل والأخر تابع ويمكن تلافى عيوب هذه الجداول عن طريق استخدام أساليب تحليل المتغيرات المتعددة Multivariable Analysis[1].

خلاصة القول:

- المطلوب هو مراجعة البيانات اولا ثم تجهيزها وتنظيم عرضها فى أشكال تساعد على سهولة دراستها وتحليلها واكتشاف العلاقات والارتباطات الجوهرية بينها واستخلاص النتائج منها
- ارتباطاً بما سبق يجب استخدام الأشكال الملائمة لتجهيز البيانات فهناك عدة أشكال لتجهيز البيانات ومنها:
  - البيانات الرقمية (جداول)
  - الرسوم البيانية.
  - البيانات الإنشائية.

3- تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة:

بعد قيام معد التقرير بتجميع البيانات ومراجعتها وجدولتها يقوم الباحث بتحليلها من أجل استخلاص النتائج واقتراح التوصيات الملائمة لعالج الموضوع أو الموقف موضع الدراسة،فالبيانات التى تم تجميعها ما هى إلا بمثابة مادة خام لا تعطى آى مدلول ومن ثم فلابد من أيجاد دلالة لها من خلال أساليب التحليل التى تنتج أشكال المعلومات المطلوبة والتى يمكن توفيرها عن طريق أدوات التحليل المختلفة.

---

(1) د. ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سبق ذكره ص590.

ومن هنا يتعين تحديد أشكال وأدوات التحليل المختلفة. **وفيما يلى أهم أشكال تحليل البيانات ويتوقف اختيار شكل وأدوات التحليل المستخدمة على طبيعة مشكلة الدراسة والفروض المطلوب اختيارها لتحقيق أهداف البحث:**

1/3 أشكال وأدوات تحليل البيانات المطلوبة للتقرير:

تختلف أشكال تحليل البيانات المطلوب تحقيقها باختلاف طبيعة التقرير فقد يتطلب بعض التقارير تحليل البيانات فى شكل مقارنات مع بيانات أخرى او التعبير عنها فى شكل قيم مطلقة وهكذا.وسوف نلقى الضوء على أهم أشكال المعلومات — كمخرجات لتحليل البيانات - **على النحو التالى:**

1/1/3 التعبير المطلق للبيانات:

أى التعبير عن البيانات فى شكل قيم مطلقة كأن تكون قيماً مثل سعر بيع الوحدة أو المبيعات أو حجم العمالة أو اجمالى قيم المرتبات والأجور وتعتمد معظم التقارير على مثل هذا النوع من أشكال التعبير ويفيد هذا التحليل فى أجراء المقارنات الخاصة بفترات زمنية (شهر، ستة شهور، سنة...الخ) لتحليل اتجاهات الظواهر المختلفة. **مثال ذلك:**

- تحليل المبيعات (قيم / كميات) علي أساس زمني.
- تحليل المبيعات علي أساس المنافسة.
- مقارنة مبيعات المؤسسة الفعلية بالمبيعات التقديرية.
- تحليل المبيعات علي أساس القطاعات التسويقية المختلفة.
- تحليل المبيعات علي أساس المنتجات.
- تحليل المبيعات علي أساس العملاء.
- تحليل المبيعات علي أساس المناطق البيعية.
- تحليل المبيعات ودورة حياة المنتج.

2/1/3 التعبير النسبى للبيانات:

ويركز هذا الشكل على نسبة معلومة مطلقة الى معلومة أخرى مثل اجمالى الأجور والمرتبات الى إجمالى العاملين وأيضا الأوزان النسبية لعناصر قائمة الدخل بالمبيعات وعادة ما تكون هذه المعلومات النسبية فى صورة نسب أو معدلات أو نسب مئوية، ومن ثم فهى تعطى دلالة للبيانات الخام، فرقم المبيعات على سبيل المثال لا يعطى دلالة إلا بنسبته إلى تكلفة البضاعة المباعة ويعتبر أيضاً هذا النوع من التحليل مفيداً فى تحليل الاتجاهات والمقارنات لبعض الظواهر فى فترات زمنية معينة.

ومن الأمثلة علي هذا النوع من التحليل:

تحليل تكلفة التسويق:

- النسب التحليلية من البيانات الواردة في كافة نتائج الأعمال.
- توزيع التكاليف غير المباشرة علي القطاعات التسويقية.

3/1/3 التعبير المقارن للبيانات:

وفقاً لهذا الشكل يتم مقارنة البيانات بمثيلاتها فى ظروف عديدة لسنوات سابقة — بشركات أخرى مقارنة المخطط الفعلى حتى يمكن بيان أوجه شبه الخلاف بينها ويستخدم هذا النوع من المعلومات المطلقة والمعلومات النسبية

4/1/3 التحليل الوصفي للبيانات.

ويركز هذا النوع من تحليل التحليل علي تحليل البيانات سواء كانت وثائقية أو أولية تحليلاً وصفياً واستخلاص نتائج وصفية من تلك البيانات. مثال ذلك: توصيف الهياكل التنظيمية والوظيفية وتقييمها واستخلاص الفجوة بين الهياكل الحالية ومعايير جودة إعداد تلك الهياكل.

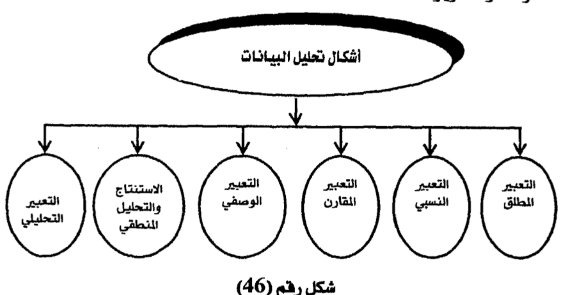
5/1/3 الاستنتاج والتحليل المنطقي للبيانات.

التحليل والتفسير المنطقي للبيانات التي تم جمعها والربط بينها وبين النتائج واستخلاصها من التحليلات السابقة وخاصة التي تعتمد علي الأساليب الإحصائية ويتطلب هذا التحليل قدرة ومهارة وخبرة كبيرة من الباحث في تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج.

6/1/3 التعبير التحليلى للبيانات:

ويركز هذا النوع من التعبير أو التحليل على تحليل الأرقام للوقوف على الأسباب والمعانى المختلفة لها مثل تحليل حجم الأرباح للتعرف على أسباب الارتفاع أو الانخفاض، كذلك مقارنة العمالة فى مؤسسة معينة بمؤسسة أخرى ثم تحديد أسباب الاختلاف من خلال المعلومات التحليلية لموقف كل منها. وعلى ذلك نجد أن التعبير التحليلى للمعلومات يتضمن تحديد أسباب اختلاف الأداء أو زيادة حجم الإنتاج أو انخفاض الأرباح أو تدهور المبيعات.... وهكذا.

ويوضح الشكل التالى أشكال تحليل البيانات التى يتم تجميعها لتحقيق أهداف الدراسة أو التقرير.



شكل رقم (46)

أشكال تحليل البيانات

خلاصة ما سبق :

(1) أن هناك عدة أشكال لتحليل البيانات ويتوقف استخدام أي منها علي أهداف البحث والبيانات المتاحة لدي الباحث لكن غالباً ما يستخدم أكثر من نوع من تلك التحليلات إن لم تستخدم جميعها.

(2) غالباً ما تستخدم هذه الأشكال من التحليلات في البحوث الإدارية لدعم القرارات الإدارية.

2/3 اختبار صحة الفروض :

أوضحنا عند الحديث عن مفهوم الفروض ومدي حتميتها أن الفرض هو بمثابة علاقة احتمالية متوقعة بين متغيرين (أو بين مجموعتين من العينات) ويتم صياغة الفرض في شكل عبارة توضح تلك العلاقة المتوقعة. **وقد أكدنا علي ضرورة صياغة الفرض الإحصائي بشكل محدد وواضح ودقيق ولا يجب أن يكون في شكل عبارة إنشائية يصعب معها تحديد :**

- **العلاقة** Relationship.
- **أو الاختلاف** Difference. (سواء بين الآراء أو الاتجاهات أو التقديرات) المتوقع من تحليل البيانات التي تتعلق بمشكلة البحث.

وقد أوضحنا أيضاً حتمية الفروض في جميع البحوث ما عدا البحوث الاستطلاعية والبحوث الإخبارية. وفي ضوء ذلك أصبح الاختيار الاحصائي هو أحد الأدوات التي تمكن الباحث من إجراء الاختبارات الإحصائية للوقوف علي احتمالات حدوث العلاقة أو التباين المفترض. ويستوجب ذلك من الباحث ضرورة استخدام الاختبار الإحصائى المناسب والذى يمكنه من أثبات صحة أو خطأ الفرض الخاص بالعلاقة أو الاختلاف فى البيانات الكمية التى تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

وإذا كان الاختبار الإحصائي هو الأسلوب الموضوعى والعلمى للتعامل مع الفروض البحثية، فإن السؤال المنطقى الذى ربما يطرح نفسه فى هذا الصدد هو ما هى

الخطوات الأساسية الواجب أتباعها من قبل الباحث لصياغة الفروض واختبارها احصائيا ؟

وقبل الحديث عن تلك الخطوات نود الإشارة إلى انه يمكن الاستفادة من بعض أشكال وأدوات التحليلات السابقة فى اختبار صحة بعض الفروض وأن كان الاعتماد عليها يكاد يكون محدوداً، لأنها لا تركز على المتغيرات الخاصة بالفروض وتحليل علاقات الارتباط بينها. وقد يكون التعبير التحليلى للبيانات هو أكثر الأشكال الملائمة لهذا الغرض والتى يمكن تطويعها بشكل أو بأخر لخدمة اختبار الفروض.

أما عن خطوات اختبار صحة الفروض فتتمثل فيما يلي:

1/2/3 تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة لكل فرض.

2/2/3 تحديد كيفية قياس كل متغير من المتغيرات من خلال مجموعة خصائص أو صفات.

3/2/3 صياغة الفروض المطلوب اختبارها طبقاً للأشكال السابق تحديدها ومن الأمثلة علي تلك الأشكال من الصياغات صيغة العدم وكذلك البديل.

وذلك علي النحو التالي:

(1) أما صياغتها في شكل فرض العدم. فيجب أن يراعى عند صياغته أن يكتب فى صورة مبسطة تسهل من عملية مدي إثباته من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة في إجراء الاختبار وعادة يرمز له بالرمز Null hypothesis (HO) هو الفرض الخاص بعدم الأثر no effect ويتم عادة صياغته بفرض التعبير عن رفضه أي هو الصورة السلبية للنقطة التي يحاول الباحث تحقيقها وغالبا ما تتم صياغته فى صورة متساوية(=) Alternative hypothesis **مثال ذلك:**

ليس هناك اختلاف معنوي بين مجموعتين من المستهلكين من حيث سلوكهم الشرائي ويمكن التعبير عن ذلك إحصائياً علي النحو التالي.

(المجموعة الثانية U2 = U 1 المجموعة الأولي)

(2) الفرض البديل ويرمز له بالرمز HI وتتم صياغته وفقا للهدف الأساسى للبحث ومن هنا فيجب ان يتم صياغته فى صورة تعنى انه فى حالة رفض فرض العدم يقبل الفرض البديل (صورة عكسية). أى يكتب فى صورة تساوى أو أكبر من أو أقل من: مثال ذلك هناك اختلاف معنوي بين المجموعتين من المستهلكين من حيث سلوكهم ويمكن التعبير عن ذلك إحصائياً علي النحو التالي:

(المجموعة الثانية) $U 1 \neq U2$ (المجموعة الأولي).

4/2/3 اختيار الاختبار الإحصائي الذى سيتم تطبيقه علي البيانات المتاحة ويساعد علي اتخاذ قرار برفض العدم أو قبوله.

5/2/3 تحديد مستوي المعنوية المناسب أي الدلالة الإحصائية Level of Significance وحجم العينة. ويشير مستوي المعنوية الي احتمالات حدوث العلاقة أو الاختلاف كنتيجة لأخطاء العينة العشوائية. وفي بحوث التسويق تعتبر العلاقة أو الاختلاف ذات دلالة معنوية إذا كانت نسبة الخطأ 5 ٪ لكونه خطأ العينة.

6/2/3 يتم حساب القيمة العددية لتوزيع العينة المستخدمة بافتراض صحة الفرض. بمعني آخر يعني ذلك بافتراض صحة الفرض — التوزيع الخاص بكل القيم الممكنة والخاص بأحد المعالم الإحصائية (مثال ذلك وسط العينة) والتي يمكن الحصول عليها في حاله حساب هذا المعلم لعدد من العينات المتساوية من حيث الحجم والتي يتم سحبها من نفس مجتمع البحث.

ونعرض فيما يلى بعض الأمثلة على كيفية تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية السابقة وكيفية اختيار صحة الفروض.

ونعرض تلك الأمثلة بشكل مبسط لمساعدة الباحثين والدارسين الذين تستدعى بحوثهم اختبار صحة بعض الفروض بطرق إحصائية. واستهدفنا البساطة فى عرض بعض الأساليب لزيادة القدرة على فهمها من جهة ومن جهة أخرى التمهيد للتعمق فى فهمها عند الرجوع الى المراجع والكتب الإحصائية المتخصصة فى تلك الأساليب الإحصائية.

مثـــال (1) :

قـام أحـد البـاحثين بـإجراء دراسـة ميدانيـة عـن سـوق الحاسـب فـى سـوق القاهرة.وكان الهدف الرئيسى لهذه الدراسة هو إثبات مدي صحة فرض أن نسبة الذين يشترون أجهزة الحاسب الآلى فى مدينة القاهرة لا يزيدون عـن 15٪مـن السكان وقـد اختـار لـذلك عينـة عـشوائية بـسيطة حجمها 100 مفـردة وقـد تـبين أن 40٪ منها يشترى أجهزة لحاسب الآلى. والمطلوب إثبات مدي صحة هذا الفرض.

يجب تقـدير نـسبة شـراء مجتمـع البحث (سـوق القـاهرة) لأجهـزة الحاسـب مـن بيانات العينـة لإثبات مدى صحة الفروض عنـد معامـل ثقـة 95٪ ثـم مناقـشة مـدى صحة النتيجة التى يتم التوصل إليها.

فى ضوء البيانات السابقة يمكن تقـدير حجـم المـشترين مـن مجتمـع البحث مـن واقع بيانات العينة إذا تم بمعرفة البيانات التالية من واقع بيانات البحث الميدانى:

1- نسبة توافر الخاصية فى العينة = ح

2- المتمم الحسابى لها = ل

3- الخطأ المعيارى = ع ٪ $\sqrt{\frac{ح \times ل}{ن}}$ حيث أن ن = حجم العينة.

4- عـدد الـدرجات المعياريـة وهـى 2 وهـى تقريـب لـ1.96 حيـث أنـه يعتمـد فى بحوث الإدارة عموما على 95٪ لدرجة الثقة.

ومن ثم فان النسبة فى المجتمع = النسبة فى العينة ± 2 × الخطأ المعيارى.

ومن الملاحظ إن تقدير النسبة فى المجتمع يكون فى شكل مـدى لـه حـد أدنـى وحد أعلى. وعلى ضوء ما تقدم فأن :

$$\text{الخطأ المعيارى} = \sqrt{\frac{0.60 \times 0.40}{100}} = \sqrt{\frac{0.24}{100}}$$

$$= \sqrt{0.0024} = 4.9\%$$

∴ نسبة شراء الأجهزة فى مجتمع البحث = 0.4٪ ± 2 × 0.49 ٪

=0.4٪ ± 0.098٪

=0.400٪ + 0.098٪

= 0.302٪ ± 4

وبضرب هذا المدى فى عدد أفراد مجتمع البحث يتم الحصول على المدى الذى يقع فيه عدد المفردات التى تشترى أجهزة الحاسب الآلى فى المجتمع الذى سحبت منه. ويتضح من التحليل السابق عدم قبول فرض العدم وقبول الفرض البديل.

لكن إلى أى مدى يعتبر الفرض السابق صحيحاً ويمكن تعميمه؟

تعتبر النتيجة التى تم التوصل إليها سليمة ويمكن تعميمها إذا توافرت عدة شروط:

1- أن يكون نوع العينة هو نفس العينة (عشوائية بسيطة).

2- أن يكون حجم العينة كما هو (100 مفرده).

3- أن يكون نفس مجتمع البحث.

4- لا تحدث هذه النتيجة إلا فى حدود 95٪ من الحالات.

(لاحظ أن معامل الثقة 95٪)

أما إذا كانت الدراسة خاصة بقيم مطلقة وليست نسباً مئوية فان الخطأ المعيارى = الوسط الحسابى للعينة ÷ الانحراف المعيارى ثم يستمر التقدير بنفس المنهج السابق.

مثال (2) :

قام أحد الباحثين بإجراء دراسة تهدف التحقق من تفضيل شراء أحد المنظفات الصناعية وقد صاغ فرض الدراسة على النحو التالى:

أن عدم تفضيل شراء ربات البيوت للمنتج (أ) يرجع لأسباب مرتبطة بالسعر وقد اختار لهذا الفرض عينة عشوائية من ربات البيوت بلغت 200 مفرده وقد تبين من الدراسة أن 120 منهن يفضلن شراء المنتج (أ) وبعد مضى سنه تم اختيار عينة

عشوائية بسيطة من 100 من ربات البيوت من نفس المدينة وقد تبين أن 70٪ منهن يفضلن شراء هذه السلعة.

والمطلوب:

إثبات صحة هذا الفرض واختبار ما اذا كان الفرق بين النسبتين يرجع إلى عوامل خاصة بالسعر أم الصدفة نتيجة الاعتماد على أسلوب العينات.

وفى ضوء البيانات السابقة يجب:

- صياغة الفرض صياغة جيدة فى صورة فرض العدم والفرض البديل
- اختيار الأسلوب الإحصائى الملائم لاختبار صحة الفرض.

ويعتبر اختبار Z هو الأسلوب الإحصائى المناسب لإثبات صحة هذا الفرض. حيث يستخدم هذا الأسلوب الى تحديد ما إذا كان الفرق بين النتيجة التى حصل عليها الباحث فى فترتين زمنيتين يرجع إلى عوامل جوهرية خاصة بالسعر أو يرجع إلى عامل الصدفة نتيجة الاعتماد على أسلوب العينات وليس على أساس الحصر الشامل وأيضا يستخدم هذا الأسلوب فى دراسة مدى جوهرية الفروق بين ناتج الدراسة فى منطقتين مختلفتين ويفيد هذا الاختبار أيضا فى تحديد مدى جوهرية الفرق بين قياس قبل وبعد التجربة فى البحوث التجريبية.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن اختيار صحة هذا الفرض على النحو التالى:

1- **صياغة فرض العدم على النحو التالى:**

نسبة الشراء فى النسبتين متساوية أو لا يوجد اختلاف فى نسبة الشراء فى النسبتين. وصياغة الفرض البديل HI على النحو التالى:

نسبة الشراء غير متساوية فى النسبتين أوهناك اختلاف فى نسب الشراء فى النسبتين.

1- حساب الخطأ المعيارى ع٪ = $\sqrt{\frac{ح_1 ل_1}{ن_1} + \frac{ح_2 ل_2}{ن_2}}$

$$= \frac{0.4 \times 0.6}{200} + \frac{(0.3)(0.7)}{100}$$

$$= 0.057$$

3- حساب Z وهى الفرق بين النسبتين مقسوماً على الخطأ المعيارى أى

$$\frac{0.60 - 0.70}{0.057}$$

$$= \frac{0.10}{0.057} = 1.75$$

4- مقارنة الناتج لتحديد ما اذا كان يقع بين – 1.96 و +1.96 (95٪ معامل ثقة اى 5٪) ويتضح أن 1.75 يقع فى هذا المدى.

∴ الفرق يرجع للصدفة ولا يمكن القول بأن الاختلاف فى النسبتين اختلاف حقيقى. وبناء على ما تقدم يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل.

مثال (3) :

قام أحد الباحثين بإجراء دراسة ميدانية للتعرف على مدى الفرق بين تفضيل المستهلك لشراء أربعة أجهزة تليفزيونية فى مدينتى القاهرة والإسكندرية، وكانت النتائج على النحو التالى:

أجهزة التليفزيون	القاهرة	الإسكندرية	المجموع
أ	60	280	340
ب	40	170	210
جـ	30	40	70
د	70	310	180
المجموع	200	800	1000

والمطلوب:

دراسة ما إذا كان هناك فرق بين تفضيل شراء الأجهزة المختلفة فى المدينتين القاهرة والإسكندرية.

وقد قام الباحث بصياغة الفرض على النحو التالى:

فرض العدم:

لا توجد فروق جوهرية بين تفضيل شراء المستهلكين لأجهزة التليفزيون فى المدينتين. والفرض البديل توجد فروق جوهرية بين المدينتين.

وعلى ضوء ما تقدم:

- لابد أولاً من صياغة الفرض صياغة واضحة (وقد تمت هذه الصياغة بعالية).
- اختيار أسلوب الاختبار الاحصائى الملائم لإثبات صحة الفرض.

ويعتبر اختباره كاالأسلوب المناسب فى هذا الصدد حيث يستخدم هذا الأسلوب فى اختبار معنوية الفروض بين خاصيتين أو أكثر فى عينة احتمالية كالعلاقة بين الحالة الاجتماعية فى المناطق الجغرافية أو درجة التعليم وتفضيل شراء سلعة معينة. **وهناك شروط معينة يجب توافرها للقيام بهذا التحليل وهى:**

1- أن تكون كل مفردة من مفردات العينة مستقلة عن الاخرى.

2- اختيار مفردات العينة يتم بطريقة احتمالية.

3- عدم استخدام النسب

4- لا يقل حجم العينة عن 50 مفردة ولا يقل عدد المفردات عن 5 فى كل خلية.

ولحساب كا^2 تستخدم المعادلة التالية:

$$\text{كا}^2 = \text{مجـ} \frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})}{\text{التكرار المتوقع}}$$

وعلى ضوء ما تقدم يمكن اختبار صحة الفرض السابق على ضوء البيانات السابقة على النحو التالى:

1- التكرار المتوقع:

مدينة القاهرة:

الجهاز أ $= \frac{340}{1000} \times 200 = 68$

الجهاز ب $= \frac{210}{1000} \times 200 = 24$

الجهاز جـ $= \frac{70}{1000} \times 200 = 14$

الجهاز د $= \frac{180}{1000} \times 200 = 36$

مدينة الإسكندرية:

الجهاز أ = $\frac{340}{1000} \times 800 = 272$

الجهاز ب = $\frac{210}{1000} \times 800 = 168$

الجهاز جـ = $\frac{70}{1000} \times 800 = 56$

الجهاز د = $\frac{180}{1000} \times 800 = 144$

2- بتطبيق معادله كا^2

$$\frac{(68-60)^2}{68} + \frac{(42-40)^2}{42} + \frac{(14-30)^2}{14} + \frac{(76-70)^2}{76}$$

$$+ \frac{(272-280)^2}{272} + \frac{(168-170)^2}{168} + \frac{(56-40)^2}{56} + \frac{(304-310)^2}{304}$$

$= 24.799$

3- تقارن كا^2 المحسوبة بـكا^2 من الجداول عند مستوي المعنوية. ويعتمد فى بحوث الإدارة على مستوى 0.05 ولاستخراج كا من الجدول يضرب (عدد الأعمدة – 1) فى (عدد الصفوف-1) اى 2-1× (4-1) = 1×3=3

وبالكشف فى جدول كا^2 عند مستوى معنوية 0.05 و3 درجات حرية يتضح أن كا^2 = 7.815 .

4- كا^2 المحسوبة أكبر من كا من الجدول وهو اقصى كا^2 تحدث للصدفة.

إذن الفروق فى نسب تفضيل شراء الأجهزة أ، ب، جـ، د،بين مدينتى القاهرة والإسكندرية فروق حقيقية وجوهرية وبالتالى يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

مثال (4)

قام أحد الباحثين بدراسة تسويقية تستهدف تقييم تأثير حجم عبوة أحدى المنتجات الغذائية وقد قام باختبار 10 متاجر تجزئة من حيث المبيعات وتقسيمها عشوائيا الى مجموعتين، بيعت السلعة فى المجموعة الأولى بحجم يختلف عن المجموعة الثانية وقد تم قياس المبيعات على النحو التالى فى هذه المتاجر خلال فترة زمنية متباينة:

مبيعات السلعة فى العبوة القديمة بالنسبة للمجموعة الأولي	مبيعات السلعة فى العبوة الجديدة بالنسبة للمجموعة الثانية
6	16
8	18
10	20
12	22
14	24
50	100

وقد أراد الباحث دراسة تأثير مدى تغيير العبوة على المبيعات وقد حدد لهذا الغرض فروض الدراسة على النحو التالى:

فرض العـــدم: عدم وجود تأثير لتغيير حجم وشكل العبوة على المبيعات.

الفرض البديل: وجود تأثير لتغيير حجم وشكل العبوة على المبيعات.

والمطلوب:

اختبار مدى صحة الفروض السابقة باستخدام الأسلوب الإحصائى الملائم؟

بداية ما هو الأسلوب الإحصائى الملائم لاختيار صحة هذا الفروض؟

يعتبر تحليل التباين الأسلوب الملائم فى اختبار فروض تلك الدراسة. وبصفة عامة يستخدم تحليل التباين لتحديد مدى جوهرية تأثير بعض العوامل على الظاهرة موضع البحث والأهمية النسبية لكل من هذه العوامل المؤثرة على الظاهرة مثل تأثير الدخل والمنطقة والمهنة بمفردها أو تفاعلها معا معنويا على المبيعات.كذلك تحديد أيهما أكثر تأثيرا على المبيعات. ويعتمد تحليل التباين على تجزئة التباين الكلى إلى مجموعة معينة من البيانات التى تم جمعها فى شكل كمية أو قيمة معينة بين مفردات عينة احتمالية (بحيث تكون كل مفردة مستقلة تماما عن الأخرى إلى تباينات جزئية يختص كل منها بعامل من العوامل الرئيسية الخاصة بالظاهرة موضع البحث. ثم يتم تحديد ما إذا كان كل منها راجعا إلى عوامل الصدفة أو لعوامل الجوهرية باستخدام جداول(ف) التى توضح أقصى (ف) راجعة لعوامل الصدفة عند مستوى معين 0.01 و0.05 بالنسبة لأعداد مختلفة من درجات الحرية.

ويتطلب تحليل التباين اتباع الخطوات التالية:

1- تكوين فرض العدم وهو أن كل عامل من العوامل التى تتم دراستها لا يؤثر على الظاهرة موضع البحث.تأثيرا معنوياً.

2-حساب قيمة (ف) لكل عامل وكذلك عدد درجات الحرية.

1- مقارنة (ف) المحسوبة لكل عامل بـ (ف) بالجداول فإذا كانت (ف) المحسوبة أكبر من (ف) بالجداول عند مستوى معين (0.05مثلا) يرفض صحة فرض العدم ويكون تأثير العامل جوهرياً والعكس صحيح إذا كانت (ف) المحسوبة أقل من (ف) بالجدول.

وعلى ضوء ما تقدم يتم اختيار صحة الفرض فى المثال السابق على النحو التالى.

1- حساب الوسط الحسابى لجميع المبيعات المتاحة :

$$= \frac{24+.........+8+6}{10} = \frac{100+50}{10} = 15$$

2- حساب التباين الكلى بإتباع المعادلة التالية:

مجـ (وسط كل ملاحظة — الوسط الكلى)^2

أى = $(15-6)^2 + (15-8)^2 + (15-10)^2 +$

$(15-12)^2 + (15-14)^2 + (15-16)^2 +$

$(15-18)^2 + (15-20)^2 + (15-22)^2 +$

$(15-24)^2 = 330$

3- حساب التباين بين المتوسط الحسابى الكلى ومتوسط العمودين بإتباع المعادلة التالية:

ن$_1$ (س$_{-1}$ — الوسط الكلى)^2 + ن$_2$ (س$_{-2}$ — الوسط الكلى)^2

حيث أن ن$_1$ = عدد ملاحظات العمود الأول

ن$_2$ = عدد ملاحظات العمود الثانى.

س = الوسط الحسابى لملاحظات العمود الأول.

س$^{-1}_{-2}$ = الوسط الحسابى لملاحظات العمود الثانى.

أى = $5\ (15-10)^2 + 5(15-20)^2 = 250$

4- درجات الحرية = عدد الملاحظات — 1

∴ عدد درجات الحرية = $10-1=9$

عدد درجات الحرية الخاصة بالأعمدة = $2-1=1$

5- حساب التباين المقدر والخطأ أو التباين التجريبى من الجدول التالى:

مصدر التباين	التباين	عدد الدرجات	التباين المقدر
بين الأعمدة	250	1	250
الخطأ التجريبى	80	8	10
الإجمالى	330	9	260

6- حساب ف = التبـــاين المقدر (بين الأعمدة) / التباين المقدر (الخطأ التجريبى)

$$= \frac{250}{10} = 25$$

7- وبالكشف عن (ف) بالجدول عند مستوى معنوية 0.050 من او 8 درجات هى 5.32

8- وبما أن (ف) المحسوبة أكبر من (ف) بالجدول

إذن اختلاف حجم العبوة يؤثر فعلا على المبيعات وبالتالى لا يقبل فرض العدم. ويقبل الفرض البديل.

مثال (5)

أراد أحد الباحثين القيام بدراسة تستهدف إمكانية التأثير على نقطة تعادل المبيعات من خلال إجراء تغيير فى الأسعار، مع العلم بأن هذه الشركة تقوم بإنتاج ثلاثة سلع أ، ب، جـ وقد حدد أسعاراً جديدة لها هى بـ 4 جنيه،2جنيه 5 جنيه على التوالى مع العلم بأن التكلفة المتغيرة لكل سلعة تباع 3ج،1ج، 4ج على التوالى وتبلغ نسبة مبيعات كل سلعة إلى إجمالى المبيعات 30٪، 50٪، 20٪، على التوالى علما بأن التكاليف الثابتة تبلغ 3650 جنيه.

وقد أفترض الباحث أن الأسعار التى حددها ستؤدى إلى زيادة نقطة تعادل المبيعات بما لا تقل عن 5000 وحدة.

والمطلوب: اختبار صحة فرض الباحث.

يتم أولاً تحديد فرض العدم للدراسة وهو أن الأسعار التى حددها الباحث لا تؤدى إلى زيادة نقطة تعادل المبيعات عن 5000 وحدة.وأيضا تحديد الفرض البديل وهو أن هذه الأسعار تؤدى إلى زيادة نقطة التعادل بما يزيد عن 5000 وحدة.

يتم ثانيا اختيار أسلوب الفرض وهو أسلوب التعادل.

على ضوء البيانات السابقة يتم تحديد قيمة المبيعات عند نقطة التعادل على النحو التالى:

نسبة المساهمة للوحدة من السلعة أ = $\frac{3-4}{4} = 0.25$

نسبة المساهمة للوحدة من السلعة ب = $\frac{1-2}{2} = 0.50$

نسبة المساهمة للوحدة من السلعة جـ = $\frac{4-5}{4} = 0.20$

نسبة المساهمة الإجمالية = $0.20\times0.020+0.50\times0.50+0.30\times0.25$

$0.040+0.250+0.075 = 0.365$

إذن قيمة المبيعات عند نقطة التعادل = $\frac{3650000}{365} = 10000$ جم

وعلى ضوء ذلك يرفض فرض التعادل= $\frac{3650}{365} = \frac{3650000}{365} = 10000$ مج

∴ الأسعار الجديدة أدت إلى زيادة نقطة التعادل أكثر من 5000 جنيه وبالتالى يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل.

3/3 التحليل المبنى على المنطق:

لا خلاف على أن الاعتماد على الأساليب الإحصائية خاصة المتقدمة تساهم مساهمة فعالة فى تحقيق الدقة والموضوعية فى استخلاص النتائج، نظراً لما تساهم به فى تحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها بشكل علمى، مما يقلل من دائرة الشك فى نتائج التحليل لكن من الأمور الأخرى التى يجب ألا يهملها الباحثون أو الدارسون استخدام المنطق فى التحليل المبنى على دراسة وتفسير علاقات منطقية قد تعجز الأساليب الإحصائية عن تفسيرها مثال ذلك دراسة المتغيرات والتحديات المحلية والإقليمية والعالمية ومدى تأثيرها على القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتنفيذية للمؤسسة. الأمر الذى يدعو القائمين على الدراسات المختلفة إلى استخدام التحليل المنطقى لتلك المتغيرات والتحديات فى الحسبان عند أجراء أعمال التحليل لمختلفة.

نخلص من ذلك الى أهمية كل من الأساليب الكمية والإحصائية التى تستخدم فى التحليل المنطقى المبنى على التفكير الجاد والخلاق فى استعراض البدائل ودراستها واستخلاص أفضل البدائل التى تساهم بشكل ايجابى وموضوعى فى حل المشكلة أو المشاكل التى تواجه المؤسسة.

4- نتائج وتوصيات الدراسة (التقرير)

يتوصل معد التقرير من التحليل السابق إلى أهم نتائج وتوصيات تقريره. *وهنا يجب عليه الالتزام بالمعايير التالية:*

1/4 أن ترتبط النتائج بأهداف التقرير وفروضه وموضوعه.[1]

2/4 أن يكون عرض النتائج موضوعيا وواضحا حتى يفهمه القارئ ويقتنع به.

3/4 أن ترتبط النتائج بنتائج التحليل السابقة.

4/4تصنيف النتائج والتوصيات وفقا لأسس تتفق وطبيعة البحث.

---

(1) أنظر نموذج نتائج احدى الدراسات ملحق الفصل الخامس.

5/4 أن ترتبط التوصيات بالنتائج التى تم التوصل اليها.

6/4 عدم الاستغناء عن التحليل المنطقى للبيانات فالأساليب الإحصائية كما أوضحنا سلفاً ما هى إلا أدوات تساعد فى التحليل المنطقى للبيانات.

7/4 أن تأخذ التوصيات شكل برامج عمل محدودة وإلا تكون فى شكل توصيات عامة يصعب تنفيذها.

8/4 لا يجب أن تكون التوصيات معدة لإرضاء من تقدم إليهم التقرير أو تكون توصيات مسبقة، ويكون هدف... التقرير الوصول إليها وتبريرها وتأييدها.

9/4 يجب مراعاة الالتزام بالترتيب المنطقى عند عرض النتائج والتوصيات دون الإخلال بالتسلسل المنطقى لأهداف الدراسة.

10/4 ربط التوصيات بفروض الدراسة والمشكلة.

11/4 عرض النتائج والتوصيات بما يتلاءم مع ثقافة القارئ.

5- مراجعة التقرير المبدئى :

بمجرد الانتهاء من عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات يصبح التقرير فى شكله المبدئى ويقتضى الأمر قبل إعداده فى شكله النهائى وعرضه على الجهات المسئولة ضرورة مراجعته وعند المراجعة يجب الالتزام بمجموعة من المعايير من أهمها :

1/5 التأكد من معالجة كافة القضايا ذات العلاقة بفروض وأهداف البحث.

2/5 التأكد من سلامة المعالجة الإحصائية للبيانات وملاءمة الأدوات الإحصائية المستخدمة.

3/5 التأكد من ترتيب عرض موضوعات التقرير بما يتفق مع تسلسل عرض الأهداف.

4/5 التأكد من تناسق عرض الموضوعات الرئيسية والموضوعات الفرعية لها.

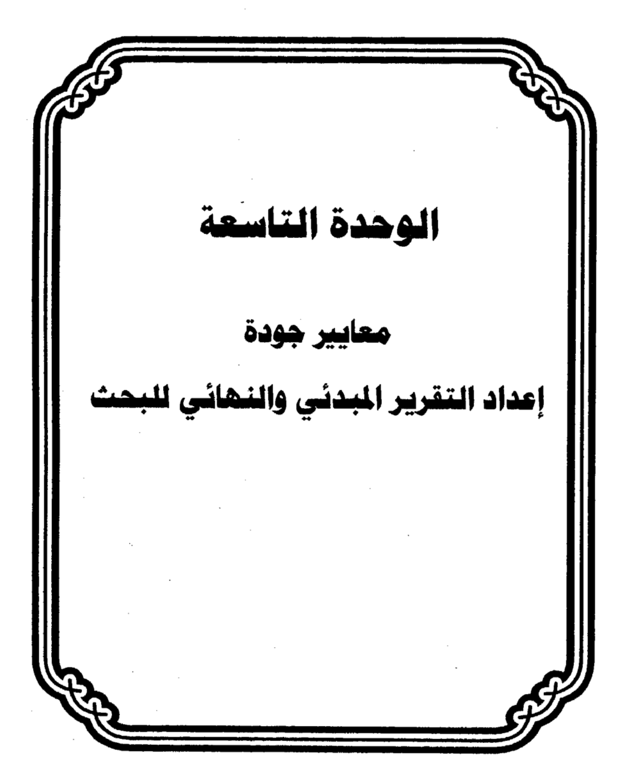
5/5 التأكد من التوزيعات المتوازنة فى محتويات الفصول والأبواب بحيث لا يكون هناك فصول أو أبواب ضخمة فى محتوياتها ويكون نقص فى محتويات فصول وأبواب أخرى.

6/5 التأكد من دراسة الجداول والأشكال التوضيحية دراسة سليمة واستخلاص نتائج منها وليس مجرد عرضها.

7/5 التأكد من تسلسل عرض وموضوعات الدراسة بشكل يتفق مع أهداف وفروض الدراسة للتأكيد على ترابط محتويات الدراسة.

8/5- التأكد من أن تتضمن مقدمه الدراسة للمحتويات الأساسية (الدراسة الاستطلاعية — الدراسات السابقة - مشكلة الدراسة — فروض الدراسة — أهداف الدراسة... الخ).

9/5 مراجعة النواحى الشكلية والمتعلقة بالأخطاء اللغوية والحسابية وغيرها.



الوحدة التاسعة

معايير جودة

إعداد التقرير المبدئي والنهائي للبحث

الوحدة التاسعة

معايير جودة

إعداد التقرير المبدئي والنهائي للبحث

تقديم

بعد الانتهاء من إعداد التقرير المبدئي للدراسة ومراجعته مراجعة دقيقة والتأكد من تحقيق الأهداف الدراسية بدقة وموضوعية، يبدأ الباحث في إعداد وكتابة هذا التقرير في شكله النهائي. أى إعداده في شكل منظم ومرتب ومكتوب في شكل يساعد على فهمه واستيعابه من قبل الأجهزة أو الأفراد الذين يقدم لها التقرير أو الأفراد الآخرين الذين يعنيهم هذا التقرير كالباحثين والدارسين والأفراد المكلفين من قبل الإدارة بإعداد دراسات متعمقة لمعالجة بعض المشاكل الإدارية.

ولتحقيق هذا الهدف يجب مراعاة المعايير التالية عند إعداد التقرير النهائي :

- مراعاة المستوى الادارى للجهة أو الأفراد الذين سيرفع لهم التقرير من حيث نوع الثقافة (إدارية/ فنية/ قانونية/ هندسية.... إلخ) ودرجة الاهتمام بالموضوع والوقت المتاح لقراءة التقرير.
- صياغة التقرير بلغة سهلة عن طريق استخدام الجمل القصيرة وغير المركبة والكلمات الواضحة محددة المعاني.

ونظراً لتعدد صور التقرير – كما أشرنا سلفا في الفصل الثاني، فأننا سوف نركز في عرض محتويات التقارير البحثية (والتي تشمل كافة مقومات منهج البحث) مثل تقارير الماجستير والدكتوراه والتقارير الإدارية ذات الصبغة البحثية المتكاملة.كذلك استعراض المحتويات الأساسية للأبحاث المرجعية (الخاصة بترقية أعضاء هيئة التدريس) وفي نفس الوقت فإننا لا ننسى أيضا التعرض الى التقارير البحثية التي تعد بشكل مبسط ومختصر وتعرض في شكل مذكرات أو خطابات.

لذا نستهدف هذه الوحدة إلقاء الضوء على المحتويات الأساسية والشكل النهائي لأنواع التقارير السابقة طبقا للتصنيف التالي :

- إعداد التقارير البحثية.
- إعداد التقارير المرجعية.
- إعداد وتصميم المذكرات والخطابات الإدارية.
- الجوانب التنظيمية للتقارير البحثية والمرجعية.
- مراجعة التقرير.
- نسخ التقرير.

1- التقارير البحثية :

سبق أن عرفنا التقارير البحثية بأنها تلك التقارير التى تمثل مخرجات البحوث العلمية سواء كانت بغرض الحصول على درجات علمية أو لحل مشاكل إدارية معينة بالمؤسسات، وأن الأولى تهدف إلى هذا الغرض. وتتضمن كافة عناصر ومقومات المنهج العلمى فى إعداد البحث.

وحتى نستكمل الاستفادة من تلك البحوث لابد من إعدادها بشكل نهائى يساعد على تحقيق الأهداف التى تسعى الى تحقيقها. ويتطلب الإعداد النهائى لهذه البحوث بأن تتضمن مجموعة محددة من المحتويات يسعى كل محتوى الى تحقيق هدف معين. بحيث تحقق مجموعة الأهداف الفرعية لهذه المحتويات الأهداف الرئيسية للبحث.

وفيما يلى عرض لهذه المحتويات التى يجب أن تتضمنها التقارير البحثية. في إطار معايير جودة كل عنصر :

1/1 صفحة العنوان : يجب الالتزام بالمعايير التالية في صفحة العنوان :

- فيوضح عنوان التقرير بدقة.
- تحديد اسم الجهة أو الإدارة المقدم إليها.

● اسم معد التقرير (أو معدى التقرير) ووظائفهم.

● ثم تاريخ إعداد التقرير.

2/1 فهرس التقرير:

الهدف من الفهرس: إعطاء القارئ فكرة عن محتويات التقرير ويتضمن الفهرس ثلاثة أنواع هى:

1/2- فهرس الموضوعات

م	اسم الموضوع	رقم الصفحة

2/2- فهرس الجداول

م	رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة

3/2- فهرس الأشكال

م	رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة

وتجب مراعاة المعايير التالية بالنسبة لفهرس التقرير:

● التطابق الكامل بين اسم كل موضوع أو شكل أو جدول والمدون بالفهرس مع المدون في البحث.

● عدم الإفراط في التفاصيل الدقيقة في الفهرس.

● الدقة في تحديد أرقام الصفحات.

3/1 عرض لمقدمة التقرير : ويتضمن :

1/3/1 تقديما عاماً للمشكلة أو الظاهرة موضع الدراسة.

2/3/1عرضاً عاماً للدراسة الاستطلاعية والدراسات التاريخية.

3/3/1 المشكلة أو الموضوع أو الموقف الذى عالجته الدراسة.

4/3/1 فروض الدراسة.

5/3/1 الهدف من إعداد الدراسة (التقرير).

6/3/1 أهمية التقرير (الدراسة).

7/3/1 نوع البيانات – مصادر الحصول عليها – أسلوب الدراسة.

8/3/1 طريقة معالجة الموضوع أو المشكلة (أسلوب الدراسة) :

- أسلوب الدراسة المستخدم.
- أسلوب تحليل البيانات.
- محددات الدراسة.
- الجدول الزمنى للدراسة.
- المشاكل التى واجهتك عند إعداد التقرير.
- أهم التعريفات والمفاهيم الأساسية فى التقرير.

4/1 عرض وتحليل البيانات :

يعتبر أسلوب عرض موضوع التقرير جوهر التقرير....لماذا ؟

- سوء العرض يترتب عليه سوء الفهم.
- سوء العرض يترتب عليه نتائج غير سليمة..ومن ثم قرارات غير سليمة.

وعلى ذلك فهناك مجموعة من المعايير يجب مراعاتها عند عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج وهى:

1/4/1 الاستعانة بالجداول الإحصائية والرسوم البيانية (المدرج التكراري- المضلع التكراري – الرسوم البيانية – الأشكال الهندسية) لعرض نتائج الدراسة بشرط أن يكون هذا العرض واضحا وبسيطا حتى يفهمه القارئ.

2/4/1 يجب الاستعانة بالجداول التلخيصية (جداول غير مزدحمة بالبيانات حتى يسهل الإلمام بالبيانات الواردة فيها ولا يجب أن يعاد ذكر البيانات الواردة في كل جدول بل يقتصر على أهم النتائج المستخلصة منه.

3/4/1 يجب التركيز عند التحليل على الموضوعات الرئيسية.

4/4/1 يجب الالتزام بالعرض والترتيب المنطقى والواضح لكل موضوع من موضوعات التقرير.

5/4/1 يجب الالتزام بالتحليل العلمى للحقائق.

6/4/1 يجب مراعاة الحياد والموضوعية عند عرض وتحليل البيانات.

7/4/1 يجب مراعاة الدقة (عرض وتحليل البيانات الدقيقة المتعلقة بالموضوع) عند التحليل.

8/4/1 التأكد من سلامة البيانات المستخدمة.

5/1 النتائج والتوصيات المستخلصة من التحليل:

عند عرض النتائج والتوصيات بالتقرير يجب الالتزام بالمعايير التالية:

1/5/1 ارتباط النتائج بمحتويات الدراسة وتحليل الموضوعات المختلفة وألا تكون نتائج عامة مستخلصة من خبرة الباحث الشخصية.

2/5/1 الدقة والموضوعية التامة عند عرض تلك النتائج وعدم التأثر بأى أهداف شخصية.

3/5/1 تصنيف النتائج حسب أسس معينة تتفق وطبيعة الدراسة.

4/5/1 يجب أن ترتبط التوصيات بنتائج الدراسة.

5/5/1-يجب أن تكون فى شكل برامج عمل حتى يسهل تطبيقها بحيث تشمل: الإجراءات التنفيذية / الجهة المسئولة عن التنفيذ / مدة التنفيذ متطلبات التنفيذ وهكذا.

6/5/1 يجب تصنيف توصيات الدراسة طبقا لبعض الأسس التى تتفق وطبيعة الدراسة [1].

2- البحث المرجعى Review Article

فى ضوء التعديلات المتكررة لقانون تنظيم الجامعات(القانون 49 لـ1972) بشان ترقيات أعضاء هيئة التدريس اشترط القانون على أعضاء هيئة التدريس عند التقدم للترقية من وظيفة مدرس الى وظيفة أستاذ مساعد ومن وظيفة أستاذ مساعد الى وظيفة أستاذ ضمن احدي هذه التعديلات (والتي ألغيت الآن) أن يتقدم للجنة الدائمة المختصة بالترقية ببحث مرجعى،/ يتم عرضه على اللجنة والمناقشة فيه فى جلسة نقاشية.

وفى ضوء كثير من الملابسات وسوء الفهم لطبيعة ومفهوم البحث المرجعى لكثير من المتقدمين، وكثرة الانتقادات الموجهة إليهم من قبل أعضاء اللجنة الدائمة للترقية. **كان هذا كله دافعنا الى إلقاء الضوء على تلك البحوث خاصة المحاور التالية :**

- مفهوم وأهداف البحث المرجعى.
- خصائص البحث المرجعى.
- أهم العناصر والمكونة الأساسية للبحث المرجعى.
- التقرير النهائى للبحث المرجعى.

آملين أن يحقق الاستفادة من هذا العرض من قبل كل من تتوافر لديه القدرة والرغبة فى الترقية للوظائف الجامعية.

(1) انظر نموذج معايير تقييم بحوث ترقيه أعضاء هيئة التدريس لوظيفة استاذ مساعد – ملحق رقم 13 – ملاحق الفصل السادس.

1/2 مفهوم وطبيعة البحث المرجعى لا :

بداية يقصد بالبحث المرجعى التحليل الانتقادى لمستوى الفكر النظرى المستند الى الأبحاث والكتابات السابقة بشأن موضوع معين. ويتضمن ذلك دراسة آراء المفكرين والباحثين فى موضع معين وتحليلها انتقادينا و التوصل الى الوضع الحالى للنظرية بشأن القضية موضوع البحث.

وعلى ذلك فالبحث المرجعى هو محاولة من جانب معده أو كاتبه لتحديد مستوى النظرية أو ما توصل إليه العلم حتى تاريخه أو ما هو موقف العلم بالنسبة لهذا الموضوع State of the art.

والآن ما هو نوع هذا البحث؟

تصنف البحوث عموما الى عدة أنواع – كما أشرنا سلفا -على حسب طبيعة البيانات المستخدمة فى البحث فتقسم البحوث الى بحوث مكتبية وبحوث ميدانية، وحسب الهدف من البحث تقسم البحوث إلى بحوث استنتاجيه وبحوث استكشافية وحسب المنهج العام للبحث تقسم البحوث الى بحوث استقرائية وبحوث قياسية. وهنا يتساءل البعض عن نوع البحث المرجعى بالنسبة لهذه الأنواع.

1- فأولاً حسب **طبيعة البيانات** وهذا النوع من البحوث يعتبر بحثاً مكتبياً نظرياً نظرا لاعتماده على البيانات والوثائق المسجلة أو المدونة فى سجلات وكتب ومراجع ودوريات علمية، ولا يعتمد على اى نوع من البيانات الأولية لذا فأنه طبقا لطبيعة البيانات المستخدمة يعتبر بحثا مكتبيا نظرياً.

2- **ثانياً ومن ناحية الهدف** نجد أن البحث المرجعى لا يهدف الى معالجة مشكلة معينة كما أشرنا سلفا، ومن ثم فانه لا يعتبر بمثابة بحث استنتاجي حيث أن البحث الاستنتاحى يهدف الى دراسة المشكلة وإيجاد الحلول الملائمة لها. لكن هذا النوع من البحوث يغلب عليه المدخل الاستكشافى (الدراسة الاستكشافية). صحيح أن الدراسة الاستكشافية تهدف الى عدة أهداف ومن بينها تحديدا المشكلة والمساعدة فى صياغة الفروض وتوصيف مجتمع البحث والمعاونة فى تصميم قائمة الاستقصاء.

وفى الوقت نفسه فأننا نجد أن البحث المرجعى يهدف هو الآخر الى اكتشاف العلاقات بين آراء المفكرين والباحثين حول القضية محل الدراسة، ومدى اتفاقهم أو اختلافهم حولها. وأهم مجالات الاختلاف والاتفاق ورأى الباحث فى هذا الخصوص وهذا الهدف يغلب عليه الطابع الاستكشافى حول القضية المطروحة للمناقشة.

3- **وثالثاً أما بالنسبة لأنواع البحوث حسب المنهج العام** فهناك البحوث الاستقرائية والأخرى القياسية. وبطبيعة الحال فان البحث الاستقرائى يتناول الحالات الجزئية للوصول الى مبادئ أو نتائج عامة بعكس البحث المرجعى الذى يركز على استعراض ودراسة ومقارنة لأفكار مجموعة من المفكرين والباحثين خاصة البارزين منهم حول قضية محورية معينة يتم تحديدها للباحث ثم أبداء رأيه فى تلك الآراء والأفكار. وعلى ذلك فأن البحث المرجعى **لا يعتبر بمثابة بحث استقرائى** ومن ناحية آخرى فان النوع الثانى من البحوث طبقا للمنهج العام **وهو البحث القياسى** يركز على دراسة المبادئ العامة والتأكد من أثبات صحتها وتطبيقها على حالات جزئية مشابهه. اى الاستفادة من النتائج العامة فى الحالات الجزئية التى تتفق معها. وهنا نجد نقطة اتفاق بين البحث المرجعى والبحث القياسى وهى تركيز كل منهما على دراسة العموميات والتأكد من صحتها. لذا يغلب على البحث المرجعى المدخل القياسى بالرغم من أن البحث المرجعى لا يهدف إلى تطبيق المبادئ العامة على حالات جزئية كما هو الحال بالنسبة للبحث القياسى.

ويتضح لنا من العرض السابق أن البحث المرجعى هو بحث مكتبى نظرى استطلاعى يغلب عليه الأسلوب القياسى فى عرض ومناقشة ومقارنة الآراء المطروحة بخصوص القضية محل المناقشة.

2/2 والآن ما هى أهداف البحث المرجعى؟

يعتبر البحث المرجعى أداة أو وسيلة هامة لقياس قدرة الباحث على:

1/2/2 التحليل العلمى المنظم للحقائق.

2/2/2 التفكير المنطقى الخلاق للقضايا محل المناقشة.

2/2/3 التفسير السليم للنتائج محل المناقشة.

2/2/4 القدرة على العرض المنظم للقضايا المطروحة من الآخرين.

2/2/5 القدرة على أبداء الرأى السليم فى إطار استعراض قوى لآراء المفكرين والباحثين. فالبحث المرجعى ليس بحثا تنظيريا[1] Theorization اى لا يسعى إلى التوصل إلى نظرية فى الموضوع المطروح ومن ثم فهو لا يعتمد على فكر الباحث بشكل أساسى وإنما يعتمد على ما قدمه الآخرون من أفكار فى الموضوع ورأى الباحث فيها.

2/2/6 القدرة على إجراء المقارنة العلمية الموضوعية السليمة فى ضوء العناصر الأساسية لكل رأى من الآراء المطروحة.

2/2/7 القدرة على التوثيق العلمى للدراسات التى يعتمد عليها الباحث.

2/2/8 القدرة على القراءة المتعمقة للموضوع وإبراز أهم ما يميز الدراسة عن الدراسات الأخرى التى يعتمد عليها الباحث.

2/2/9 القدرة على استعراض ومناقشة أهم الدراسات التى أجريت فى القضية محل المناقشة وعدم الاعتماد على البحوث التى لا تتعلق بالموضوع من ناحية أو البحوث التى لم تعد بعناية وفكر متعمق.

2/3 **خصائص البحث المرجعى :**

على ضوء ما تقدم يمكن إبراز أهم خصائص البحث المرجعى فيما يلى:

2/3/1 أنه بحث نظرى مكتبى، ولا يعتمد على أى دراسات ميدانية وتفرض هذه الخاصية على الباحث ضرورة البحث والتحرى الجاد عن الدراسات الهامة والجوهرية المتعلقة بالقضية محور دراسته والتركيز عليها.

---

(1) د. سيد الهوارى، دليل الباحثين فى تصميم بحوث الترقية والبحث المرجعى (القاهرة، مكتبة عين شمس 2001) صـ26-27.

2/3/2 يتسم هذا النوع من البحوث بالمرونة الكافية مثل البحوث الاستكشافية. ونعنى بذلك عدم الالتزام بخطوات البحث المعروفة والتى تتمثل فى تحديد المشكلة والفروض والأهمية والعينات وهكذا ولكنها تعتمد على عرض ومقارنة الدراسات التى يختارها الباحث.

4/3/2يعتمد هذا النوع من البحوث على فكر الباحث وقدرته على البحث العلمى فى الدراسة والتحليل واستنباطه وتفسير الفروق بين الدراسات وعرض وجهة نظره فى القضايا المعروضة للمناقشة.

2/2/4 يعتمد هذا النوع من البحوث فى عرض أسماء المفكرين فى متن البحث وعدم الإشارة إليهم فى الهامش، كما يحدث فى البحوث الأخرى حتى تتاح فرصة مناقشة رأى كل مفكر بالتفصيل وبالدقة المطلوبة.

5/3/2اعتماد البحث المرجعى على المراجع الحديثة التى تناولت الموضوع فى وقت غير بعيد، ومن ثم فأن تلك البحوث لا تعتمد على الكتب والمراجع ذات الأفكار الكلاسيكية إلا إذا كانت تلك الكتب والمراجع تطرح أفكاراً قوية ومستقرة لا تتأثر بالتطوير الفكرى المعاصر.

4/2 العناصر الأساسية للبحث المرجعى :

على ضوء ما سبق يمكن تحديد أهمية عناصر البحث المرجعى والتى تتمثل فيما يلى:

1/4/2 تحديد القضية الرئيسية محل البحث والتساؤلات الرئيسية التى سوف يحاول الباحث الإجابة عليها.

2/4/2 مجموعة الدراسات البارزة والهامة فى موضوع البحث.

3/4/2 تحليل كل دراسة من الدراسات وأجراء المقارنات بين الدراسات محل الدراسة.

4/4/2 ملخص البحث يوضح فى الأفكار الأساسية الواردة وأسماء المفكرين والهدف من البحث.

5/4/2 فهرس لمحتويات الدراسة.

6/4/2 قائمة بالمراجع التى استخدمت بالفعل.

5/2 التقرير النهائى للبحث المرجعى :

على ضوء العناصر السابقة للبحث المرجعى يكون شكل التقرير النهائى لهذا البحث على النحو التالى:

1/5/2 صفحة عنوان البحث المرجعى.يوضح فيها عنوان البحث والجهة المقدم لها واسم معد البحث وتاريخ الإعداد.

2/5/2 فهرس البحث المرجعى (فهرس الموضوعات/فهرس الجداول/ فهرس الأشكال).

3/5/2 مقدمة مختصرة عن البحث المرجعى تشمل ملخصاً للبحث من حيث الهدف منه وعرض موجز لأهمية الدراسات التى سوف يركز عليها الباحث فى دراسته.

4/5/2 عرض للدراسات التى تم تحديدها.ويتم عرض الدراسات على النحو التالى:

1/4/5/2 عرض أسم صاحب الدراسة وعنوانها. عرض هدف الدراسة.

2/4/5/2 الأسلوب الذى اعتمدت عليه الدراسة.

3/4/5/2 أهم النتائج والتوصيات التى توصلت إليها.

4/4/5/2 رأى الباحث بالمقارنة بالدراسات الأخرى.

وفى نهاية عرض تلك الدراسات يعرض الباحث رأيه النهائى فى تلك الدراسات فى شكل خلاصة تتضمن النواحى التالية :

- نقاط القوة والضعف فى معالجة الموضوع محل الدراسة من قبل المفكرين.
- أبرز المفكرين فى معالجة القضية.
- أهم القضايا المستقرة والتى لم تواجه اختلافاً بشأنها.

▪ أهم التوقعات المستقبلية وأهمية الدراسات المستقبلية لمعالجة الفجوة الحالية والمستقبلية للموضوع.

▪ أهم تلك الدراسات فى معالجة المشاكل الحالية فى مصر.

5/5/2 قائمة المراجع الفعلية التى اعتمد عليها الباحث.(1)

3- المذكرات والخطابات:

تعتبر المذكرات والخطابات أحد وسائل اتصال القناة البصرية ويمر إعداد المذكرات والخطابات بمعظم خطوات المنهج العلمى، ولكن قد يكون بشكل مبسط وغير معقد ولا يأخذ وقتا طويلاً سواء فى التخطيط أو التنفيذ. وتساهم المذكرات والخطابات بشكل مباشر أو غير مباشر فى تحقيق الترابط وبناء جسور الاتصالات بين الوحدات أو الأفراد فى كافه مواقع العمل المختلفة ويتوقف دور المذكرات والخطابات فى تحقيق هذا الدور على الجهود التى تبذل فى أعدادها وتنفيذها بشكل يحقق الأهداف التى تسعى الى تحقيقها.

ونعرض فى هذا الجزء خطوات إعداد كل من المذكرة والخطاب والعناصر الأساسية التى يشملها النموذج النهائى لكل منهما.

1/3 المذكـــرات:

تعتبر المذكرات بمثابة تقرير صغير الحجم وهو بمثابة وسيلة اتصال القناة البصرية – كما أوضحنا سلفا ويتم أعداد المذكرة لمعالجة موضوع معين أو مشكلة أو موقف معين. ويمر تنفيذ المذكرة – **ويعد الإعداد السليم لها بالخطوات التالية:**

● جمع ومراجعة البيانات المتعلقة بموضوع المذكرة من المصادر السابق تحديدها فى مرحلة الإعداد.

(1) انظر نموذج تقييم البحث المرجعى لترقية أعضاء هيئة التدريس لوظيفة أستاذ – ملحق رقم 2/4 ملاحق الفصل السادس.

- الصياغة والتحليل وفقا لترتيب الأحداث وذلك على النحو التالى:
- توصيف تسلسل أحداث الموضوع وربطه بالمستندات والأدلة أو الضوابط الأخرى المنظمة لموضوع المذكرة.
- استخلاص النتائج والحلول البديلة.
- مناقشة الحلول البديلة (مزايا وعيوب كل بديل).
- اختيار أفضل بديل من البدائل السابق دراستها.

وبعد الانتهاء من تلك الخطوات يتم صياغة المذكرة فى شكلها النهائى ويتضمن العناصر التالية[1]:

* موضوع المذكرة.
* مصدر المذكرة – والجهة المقدمة لها المذكرة (من... إلى).
* البحث والدراسة (موضوعات المذكرة).
* النتائج والحلول المقترحة.
* الرأى النهائى المقترح.
* التاريخ.
* أسم المسئول ووظيفته وتوقيعه.

2/3 الخطابات:

تعتبر الخطابات (المراسلات) احد أشكال وسائل الاتصال اللفظى المكتوبة الخاص بالقناة البصرية. ويتوقف دور الخطابات فى بناء جسور الاتصال والترابط بين طرفى الاتصال على مدى الاهتمام بإعداد وتنفيذ وكتابة الخطاب، حيث يمر أيضا – كما أوضحنا سلفاً بخطوات الإعداد والتنفيذ ولكن بشكل يختلف عن التقارير البحثية والمرجعية فقبل كتابة الخطاب لابد من التفكير فى الهدف من كتابته والبيانات المطلوبة له ومصادرها وكيفية صياغته.

---

(1) أنظر نموذج مذكرة فى ملحق الفصل السادس.

(بالأسلوب الوصفى أو الأسلوب الكمى أو البيانى..الخ) وهكذا. فالإهمال فى أى من هذه الخطوات قد يؤدى إلى فشل الخطاب فى تحقيق الهدف المنشود منه.

وغالبا ما تصنف الخطابات أو المراسلات الإدارية حسب الغرض منها إلى عدة أنواع:

* **خطابات أو مراسلات تتعلق بتقديم أو طلب:**
  * معلومات الاستفسار .Enquiries.
  * الردود .Replies
  * عروض أسعار .Quotations
  * عطاءات Tenders
  * إشعارات استلام Acknowledgments
* خطابات أو مراسلات تتعلق بأعمال البيع وغالبا ما يستخدم فيها المدخل غير المباشر .Indirect approach والذى يقوم على أسلوب الحث والإقناع Persuasive
* خطابات تتعلق بالمشاكل الإدارية والمالية والإنتاجية مثل الشكاوى وخطابات طلب تنازلات أو خطابات تتعلق بمدفوعات أو تأخير ميعاد استحقاقاتها وهكذا.
* خطابات تتعلق بالعلاقات الودية ويستخدم هذا النوع من الخطابات فى المناسبات الاجتماعية.

ويمر أى نوع من هذه الأنواع بخطوات الإعداد والتنفيذ كما أوضحنا سلفا وبعد الانتهاء من هذه الخطوات يتم صياغة الخطاب فى شكله النهائى متضمنا مجموعة من العناصر.

هذا وتتمثل أهم عناصر الخطاب مهما كانت أنواعها فى العناصر التالية:

- رأس الرسالة (الترويسة) Heading
- بشأن.....
- رقم الرسالة (الإحالة) Letter Number
- البلد وتاريخ تحرير الرسالة Country and Date
- أسم وعنوان المرسل إليه. Name and Address of the Receiver
- التحية الافتتاحية. The Salutation
- موضوع الخطاب (الرسالة)The body of the Letter
- التحية الختامية The close
- توقيع الراسل The Signature
- كلمة "مرفقات" Enclosures

وبعد الانتهاء من إعداد هذه العناصر يتم صياغة الخطاب فى شكله النهائى[1]

4- الجوانب التنظيمية للتقارير البحثية والمرجعية :

هناك بعض معايير الجودة المرتبطة بالنواحى التنظيمية للتقرير والتى يجب مراعاتها بدقة لأن إهمال تلك المعايير يفقد التقرير كثير من أهميته بل يصعب استخدامه فى المجالات المطلوبة.

وتتمثل أهم هذه المعايير فى النواحى التالية:

1/4 التنظيم الداخلى للبحث:

إذا كان حجم البحث كبيراً فيفضل أن يقسم الى أجزاء وكل جزء يتناول موضوعاً مستقلاً فقد ينقسم التقرير الى أجزاء وكل جزء الى أبواب وكل باب يتناول لموضوع مستقل وكل باب ينقسم الى فصول وكل فصل الى مباحث وهكذا وهنا يجب التنويه إلى انه يجب اختيار التقسيم الذى يتناسب مع حجم البحث وموضوعاته.

---

[1] انظر نموذج الخطاب فى ملحق الفصل السادس

2/4 ترقيم صفحات البحث:

يجب ترقيم صفحات البحث بدءاً من صفحة الغلاف ويجب ان يكون الترقيم داخلياً بطريقة واحدة.

3/4استخدام الهوامش.

تستخدم الهوامش فى كتابة المراجع أو شرح موجز أو مفصل لأحدى النقاط الواردة فى التقرير أو توجيه القارئ الى صفحات أخرى فى التقرير أو كتابة المصطلحات باللغة الانجليزية أو توجيه القارئ الى جداول مستقاة منها بيانات معينة أو الى قراءة صفحات أخرى فى نفس التقرير عن نفس الموضوع.

هذا ويجب ترقيم الهوامش بترقيم معين يفصل كل هامش عن الآخر، وفى العادة فأنه يعطى مسلسلاً لكل مرجع يشار إليه داخل البحث ويعبر عنه بإشارة هامشية[1]. وهناك عدة طرق مختلفة فى ترقيم المراجع فى الهوامش ومن هذه الطرق استخدام مسلسل لكل صفحة من صفحات البحث، بحيث أن المراجع تبدأ من رقم(1) وهكذا فى كل صفحة جديدة وهناك من يستخدم مسلسلاً متتابعاً لكل فصل من فصول البحث، بحيث يبدأ كل فصل برقم (1) فى أولى صفحاته ثم يستمر استعمال المسلسل من صفحة.لآخرى حتى آخر الفصل، كما أن هناك أسلوباً آخر يعتمد عل استمرار التسلسل على طول البحث كله بجميع صفحاته.

وبصفة عامة فأنه من المفضل استخدام المسلسل المستقل لكل صفحة من صفحات البحث لسهولة تطبيقه وكتابة المراجع بسهولة.

وفى حالة وجود إشارات إيضاحية أو أشارات مراجع بالنسبة للرسوم والأشكال والجداول فى البحث فانه منعاً للخلط بينها وبين مراجع البحث نفسه يفضل استخدام علامات مختلفة بدلاً من الترقيم المسلسل(كالنجوم والدوائر وغيرها) بدلا من الترقيم المسلسل.

---

(1) د. محمد عفيفى حموده، البحث العلمى، أصول وقواعد البحث وكتابه التقارير والبحوث، القاهرة مكتبة عين شمس 1983، صـ103،104

وفى متن البحث يجب أن يكتب رقم مسلسل المرجع مباشرة بعد:

- أسم المؤلف فى حاله ذكره.
- أو النص الحرفى المنقول من المراجع.
- أو الفكرة التى يتم استنتاجها من المرجع وطرحها فى البحث.

وفى جميع الحالات فأن الرقم يكتب خارج الفصله أو القوس المحدد للنص أو الجملة، وعلى مستوى أعلى من مستوى السطر العادى فى الطباعة.

4/4 كتابة المراجع:

عند كتابة الراجع يجب الالتزام التام بمجموعة من المعايير نوضحها علي النحو التالي:

1/4/4 عند كتابة المراجع فإنه يجب كتابتها بالتسلسل التالى:

- أسم المؤلف، أسم المرجع (الطبعة إن وجدت) (بلد الناشر، أسم الناشر، سنة النشر) ويوضح رقم الصفحة عند كتابة المراجع فى الهوامش.

مثال:

د. محمد محمد إبراهيم – <u>المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة</u> (القاهرة مكتبة عين شمس 1998). ص...............

2/4/4 وفى حاله تعدد المؤلفين يمكن الاكتفاء بكتابة أول اسم منهم ثم كتابة وآخرونOthers.

3/4/4 وبالنسبة للبحوث الأجنبية فأن البعض يرى كتابة أسم المؤلف فى الهوامش بالترتيب العادى بدءأ باسم الشخص وانتهاء باسم العائلة، ويرى البعض الآخر أنه فى جميع الحالات يكتب أسم المؤلف بدءأ باسم العائلة فى حصر المراجع فى نهاية البحث. وإذا تعدد المؤلفون للمرجع الواحد ويتراوح العدد من واحد الى ثلاثة يكتب أسم الأول منهم بترتيب يبدأ باسم العائلة ثم يكتب الآخرون بدءا بأسمائهم الشخصية أما إذا زاد العدد عن ثلاثة فأنه يكتفى بكتابة أسم الأول منهم بدءأ باسم العائلة ثم كتابة كلمه وآخرون Others.

4/4/4 وبالنسبة لتاريخ النشر فأنه ينقل من على الصفحة الأولى من المرجع وفى حالة عدم ذكر اى تاريخ بالصفحة الأولى يرجع الى بيان الطبعة والنشر داخل المرجع.

5/4/4 وإذا لم يوجد اى بيان داخل البحث عن تاريخ النشر أو الطبعة أو خلافه فأنه يذكر ذلك بكتابة (بدون تاريخ) ويقابلها فى البحوث الانجليزية N.D اى. no Date

6/4/4 وفى حالة الإشارة الى الدوريات فأنه بعد كتابة أسم الكاتب (صاحب المقال أو البحث المشار الي فى الدورية) يكتب اسم المقال أو البحث ثم اسم الدورية ثم رقمها المسلسل (أن وجد) وتاريخ النشر ورقم الصفحة.(أو أرقام الصفحات) وبالنسبة لهوامش الدوريات الأجنبية يكتب أول حرف فى كل كلمة من عنوان البحث بحروف كبيرة Capital Letters اما باقى حروف الكلمات فتكتب عادية **Small Letters**.

7/4/4 وبالنسبة للهوامش الخاصة بمقالات مدرجة فى مجلة علمية أو فى تقرير عن مجموعة أبحاث، فأن الإشارة الهامشية للمقالة المختارة يبدأ باسم كاتب المقال أولاً يليه اسم المقالة أو البحث بين فواصل كتلك التى تميز النصوص المنقولة من المراجع quotation marks ويلى ذلك أسم المرجع أو المجلة أو التقرير الذى يضم المقالة أو البحث المشار إليه ويوضع تحته خط يلى ذلك أسم المراجع فى البحوث الانجليزية يكتب.(ed) بين قوسين لتميز المراجع (Editor) واخيراً يأتى فى بيانات مكان النشر ثم تاريخ النشر ثم رقم الصفحة أو الصفحات المشار إليها فى البحث أو المقالة[1].

8/4/4 وفى حالة النقل الحرفى من المراجع يجب أن يكون النقل الحرفى للنصوص كنقل القوانين والتعريفات والنصوص التى يضيع معناها اذا لم تنقل حرفيا بين قوسين.

---

(1) مرجع سابق صـ107، 108 .

9/4/4 المرجع الفرعى والمرجع الاصلى : اذا كان البحث يستخدم مرجعا كمعد أولى أو أصلى Primary source or first hand source **ثم وجد إشارة مرجعية فى ذلك المرجع إلى مرجع آخر فإن هذا المرجع الآخر يعتبر بالنسبة له مرجعا فرعيا** Secondary source **والأصل أن يعتمد فى البحث وفى إشارته المرجعية عن المصادر الأولية للمعلومات ولكن لا مانع من الإشارة للمرجع الثانوى إذا لزم الأمر وفى هذه الحالة تكتب تلك المراجع بالشكل التالى:**

- **مؤلف المرجع الفرعى بدءاً من الاسم الشخصى فى العربية أو أسم العائلة فى الانجليزية.**
- **أسم المرجع الفرعى وتحته خط أو يكتب بين فواصل " "**
- **أرقام الصفحات المشار إليها فى المرجع الفرعى.**
- **مؤلف المرجع الاصلى بدءاً باسم الشخص**
- **فى العربية أو أسم العائلة فى الانجليزية.**
- **أسم المرجع الاصلى وتحته خط أو يكتب بين فواصل "**
- **مكان النشر، جهة النشر، تاريخ النشر، أرقام الصفحات فى المرجع الأصلى.**

10/4/4 تكرار الإشارة للمراجع:

فى حالة تكرار الإشارة لنفس المرجع بالبحث تستخدم بعض العبارات المختصرة للتعبير عن ذلك بدلاً من إعادة كتابة اسم المرجع بالكامل فى كل صفحة وفى كل مرة يشار الى المرجع فيها ويحدث ذلك فى حالتين:

○ **فى حالة استخدام المرجع فى مسلسل الهوامش فى صفحة واحدة أو صفحتين مختلفتين بدون هوامش أخرى مذكورة بينهما فى مثل هذه الحالة يكتفى فى الهامش بكتابة عبارة (المرجع السابق ذكره) ويذكر مع هذه العبارة رقم الصفحة المشار إليها بالمرجع ويقابل هذه العبارة فى البحوث التى تكتب باللغة الإنجليزية عبارة** Ibid **وهى اختصار كلمة** Ibidem **باللغة اللاتينية وهى " فى نفس المكان "** " in the same place"

○ والحالة الثانية هى الإشارة لنفس المرجع عندما يشار لمراجع أخرى تفصل بين الحالات المتكررة للمرجع الواحد وهنا يكتفى بكتابة عبارة " مرجع سبق ذكره " على أن يذكر قبل الكتابة هذه العبارة فى الترتيب أسم المؤلف وفى الآخر يذكر رقم الصفحة المشار إليها فى المرجع على سبيل المثال إذا كان أسم المؤلف دكتور / محمد محمد إبراهيم مرجع سبق ذكره صـ5.

ويقابل هذه العبارة فى اللغة الانجليزية كلمتين مختصرتين هما OP.Cit من اللغة اللاتينية.

وإذا كان لهذا المؤلف بحث أو كتاب آخر مشار إليه لزم فى هذه الحالة التمييز بإضافة أسم الكتاب والبحث بعد اسم المؤلف.

11/4/4 كذلك فأنه فى حالة الإشارة الى موضوع بأحد المراجع والمبين بالمرجع على مدى عدد من الصفحات المتتابعة فأنه عادة ما يستخدم اختصار " والصفحات التالية " بعد كتابة رقم أول صفحة من تلك الصفحات ويقابل هذا اللفظ فى البحوث المكتوبة باللغة الانجليزية عبارة Et.Seq ومعناه وما يتبعه and Following.

أما إذا كانت اشارة البحث تغطى موضوعات متناثرة داخل صفحات غير متتابعة فى المرجع فإنه عاده ما يستخدم الباحث لفظ " صفحات مختلفة " بعد كتابة كل بيانات المرجع فى الهامش ويقابل ذلك فى اللغة اللاتينية لفظ passim ومعناها أماكن متناثرة Here and there

- يجب كتابة أسماء المراجع التى استخدمت دون إضافة أسماء المراجع التى لم يرجع إليها معد البحث.

- ترتيب المراجع – عند كتابتها (فى نهاية البحث قائمة البحث) فى مجموعات (مثلا: مستندات عامة، كتب، مقالات ودوريات، تقارير، أبحاث غير منشورة، مصادر أخرى) أو (كتب – دوريات – متنوعات) وتكتب المراجع العربية أولا حسب الترتيب السابق يليها المراجع الأجنبية أيضاً بنفس الترتيب.

- يعد الباحث فى قائمة المراجع التى أطلع عليها لأغراض البحث مرتبه على حسب التسلسل الابجدي والقاعدة فى التسلسل الخاص بالمراجع الأجنبية البدء باسم العائلة أو الجد وليس باسم الباحث شخصيا أما بالنسبة للمراجع العربية فهناك الذى يستخدم هذا الأسلوب والبعض الأخر يستخدم البدء باسم الباحث شخصيا، وأن كان المفضل الأسلوب الثانى لعدم حدوث لبس للقارئ الاجنبى.

وقد يتم الترتيب حسب ورود المراجع فى البحث

- وفى حالة وجود أكثر من مراجع لنفس المؤلف أو الكاتب فأنه يكتب أو يطبع خط أفقى ويكتب بعد أسم المرجع بدلا من تكرار أسم الكاتب ويفضل ترك مسافة كافية بين أسم كل مرجع من المراجع والمرجع التالى.

5/4 الملاحـــــــق.

إذا كانت بعض الجداول التفصيلية أو الخرائط أو الأشكال أو النماذج أو تعليمات أو قرارات وتود أن تضمنها البحث خاصة أن وصفها داخل البحث قد يربك القارئ ويشتت أفكاره فعليك أن تضعها فى نهاية التقرير،وكذلك بعض النتائج والتوصيات التفصيلية يمكن أيضا أن توضع تحت عنوان الملاحق.

5- مراجعة التقرير:

بعد الانتهاء من المسودة الأولية، يجب إعادة قراءة التقرير من الالتزام بالمعايير التالية:

1/5 مدى ملاءمة هيكلة التقرير- التنظيم الداخلى للتقرير.

2/5 مراجعة مدى ارتباط العناوين بالموضوعات التى تعبر عنها ومدى اتفاقها مع هدف التقرير.

3/5 وضوح هدف التقرير وأسلوب الدراسة.

4/5 وضوح العلاقة بين كل من عنوان التقرير وقائمة المحتويات والمقدمة والنتائج والتوصيات.

5/5 وجود ترابط قوي بين محتويات التقرير المختلفة.

6/5 ملاءمة النص الذى كتب به التقرير والعبارات المستخدمة والأسلوب واللغة وغيرها من الأمور الشكلية الأخرى.

7/5 التأكد من علاقة الجداول والإشكال والرسوم التوضيحية بالموضوع ومدى وضوح كل منها،وأيضا ارتباطها بالمادة المكتوبة.

6- نسخ التقرير:

بعد الاستقرار على الشكل النهائى للتقرير ومراجعته فانه تجرى طباعته **وفى هذه المرحلة عليك أن تتأكد من:**

- خلو التقرير من الأخطاء اللغوية والمطبعية.
- وضوح التقرير بحيث تسهل قراءته.

الخلاصـــــة:

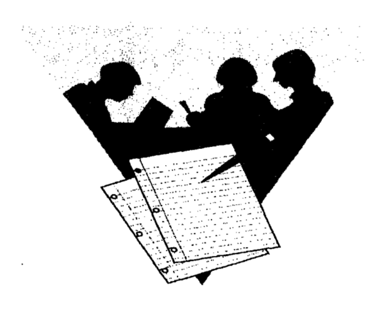
قد يقوم الباحث بإجراء دراسته أو بحثه وفقا للخطوات السابقة، لكن ذلك لا يعنى أن البحث الذى قام به يتميز بالدقة والموضوعية. لماذا؟ بسبب عدم الالتزام بكثير من المعايير السابق الإشارة إليها ويوضح الشكل التالى لبعض الأخطاء التي تترتب علي عدم الالتزام بهذه المعايير ومن ثم تؤثر على دقة وموضوعية البحث.

المحور الرابع

ضبط جودة

تقديم وعرض التقرير البحثى

ومتابعة نتائج تطبيقه



☒ الأهداف المتوقعة من هذا المحور :

يتوقع بعد الاستيعاب الجيد لمحتويات هذا المحور أن يتمكن القارئ من التعرف علي أهم معايير جودة تقديم التقارير من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هي أهمية تقديم وعرض التقرير النهائي علي جهات الاختصاص ؟
- كيف يمكن التخطيط لعرض التقرير ؟
- ما هي أهم المهارات التي يجب أن تتوافر في تقديم التقرير حتى يتم تقديمه بشكل فعال ؟
- ما هي أهمية متابعة تطبيق التقرير بعد إقراره من جهات الاختصاص؟
- ما هي أهم الآليات التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لمتابعة تطبيق التقرير؟

☒ الموضوعات الأساسية التي يركز علي مناقشتها هذا المحور :

وطالما أن التقرير البحثي لا ينتهي بمجرد الانتهاء منه وكتابته في شكله النهائي، ولكن لابد من التقديم الجيد للتقرير للجهات المعنية ومتابعة نتائج تطبيقه، لذلك فقد حرصنا علي ضرورة تحقيق هذا الهدف من خلال مناقشة موضوعين أساسيين، كل منها في وحدة مستقلة علي النحو التالي:

الوحدة العاشرة : معايير جودة تقديم وعرض التقارير بأسلوب علمي.

الوحدة الحادية عشر : معايير جودة الرقابة ومتابعة تطبيق الخطة البحثية.



معايير جودة
تقديم وعرض التقارير
بأسلوب علمى

الوحدة العاشرة

معايير جودة

تقديم وعرض التقارير بأسلوب علمى

تقديـــم

بعد الانتهاء من إعداد البحث وكتابته ومراجعته مراجعه دقيقة لا يكتفى بإرساله الى الجهة المعنية لقراءته، بل يجب على معد البحث ان يقدمه بأسلوب يساعد المختصين على استيعابه ويهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة المقومات الأساسية للتقدم والعرض من خلال مناقشة القضايا التالية:

- مناقشة البحث — الإطار والهدف.
- مقومات النجاح فى عرض ومناقشة البحث.
- مهارات التقديم والعرض.
- متابعة نتائج البحث — الإطار والهدف.
- أساليب متابعه نتائج البحث.

1- مناقشة التقرير – الإطار والهدف:

إعداد التقرير بالشكل السابق غير كاف لتحقيق أهدافه ولا تنتهى مهمة معد التقرير من إعداده طبقاً للخطوات السابقة بل يجب ان تمتد لتشمل تقديمه ومناقشته مع المسئول (الذى كلفه بإعداد التقرير) من أجل:

1/1 شرح محتوياته بدقة والإقناع بمحتوياته وبما جاء به من نتائج.

2/1 الرد على الاستفسارات والاعتراضات.

لذا كثيراً ما يقوم معد التقرير بعقد إجتماع بينه وبين المسئولين بالمؤسسة أو الهيئة أو الشركة لعرض نتائج التقرير عليهم ومناقشتهم معهم وإقناعهم بمحتوياته، والرد على استفساراتهم. ويقوم بتوزيع التقرير عليهم قبل وقت كاف من مناقشته.

ويلعب معد التقرير فى هذا الاجتماع دور البائع الناجح الذى يعمل على اقناعهم بمحتوياته والتوصيات الواردة فيه والرد على اعتراضاتهم والإجابة على أسئلتهم بوضوح ودقه وموضوعية وإقناعهم بها . **ويتوقف النجاح فى تقديم وعرض التقرير على مجموعة من المقومات..... فما هى؟**

2- مقومات نجاح تقديم وعرض التقرير :

1/2 الإعداد والتجهيز الجيد للعرض.

ويتطلب الاعداد الجيد ما يلى:

1/1/2 تحديد الهدف الأساسى من العرض...(ماذا سنقدم ولماذا نقدم)؟

2/1/2 التعرف على أنماط الجمهور الذى سوف يتم التحدث معه وثقافته واهتماماته حتى يمكن وضع الأسلوب الملائم للتعامل مع كل منهم على حده.

إن معرفة المستمع وخصائصه تمكن من مخاطبة احتياجاته والاقتراب من خبراته.. وبشىء من التحديد لماذا يتم التعرف على الجمهور وماذا يتم معرفته عنهم وكيف يتم التعرف عليهم؟

ويتم التعرف على جمهور المستمعين من أجل:

- التعرف على الأهداف العملية للمستمعين Objectives
- التعرف على مستوى الأداء الحالى لهم Performance
- تحديد الجو والمناخ العام للمناقشة والتقديم Climate

- تحديد النمط الملائم للتقديم والعرض Style
- زيادة الراحة والثقافة لدى المقدم Comfort

ويتم التعرف على النواحى التالية عن جمهور المستمعين :

- عدد المستمعين Number
- مستوياتهم، أدوارهم، مسئولياتهم Roles
- مستوى انتباههم Level
- اولوياتهم وأهدافهم Priorities
- مستوى التفصيل اللازم Details
- أسلوب العرض الملائم Method
- شكل وإطار التقديم الملائم Format

ويتم التعرف على جمهور المستمعين عن طريق:-

- التحدث اليهم قبل التقديم
- التعرف عليهم وتقديم المتحدث لهم.
- توجيه بعض الاسئلة البسيطة.
- التحدث الى المستمعين بعد التقديم.

3/1/2 تحديد أنسب موعد لتقديم العرض بما لا يتعارض مع ظروف عمل المسئولين أو عمل المؤسسة بشكل عام ولا يتعارض مع ظروفهم الشخصية أيضا لتجنب القلق أثناء التقديم.

4/1/2 تحديد المكان المناسب للعرض والتأكد من توافر المقومات المادية الملائمة كالضوء والتهوية وغيرها.

5/1/2 تحديد وترتيب الأفكار عن الموضوعات التى سيتم عرضها مع تحديد أساليب الحديث عنها (الأمثلة – الحقائق).

6/1/2 تحديد أساليب التنفيذ الفعلى للعرض. هل سيتم التنفيذ عن طريق استخدام ملخص وقراءته أو يتم العرض الشفهى أم يتم استخدام المساعدات المرئية مثل شفافات العرض؟

7/1/2 إعداد وتجهيز الموضوعات لعرضها باستخدام الوسائل والمساعدات المرئية مثل Data Show والتأكد من توافر هذه الوسائل والأجهزة.

8/1/2 وفى جميع الأحوال يكون معد التقرير ملماً إلماماً كافيا بالمؤسسة التى يعمل بها من جميع النواحى حتى يكون قادرا على الاقناع.

ومما لا شك فيه فإنه إذا تم التخطيط والتجهيز الجيد قبل العرض فإنه بإمكانك التخلص من بعض الأخطاء الشائعة عند التقديم وهى:-

- هدف غير واضح.
- سوء تنظيم للوقت أو المادة موضوع التقديم.
- عدم السيطرة على إدارة اللقاء.
- ازدحام وكثرة المعلومات.
- بيانات غير مدعمة بحقائق أو معلومات.
- صوت ممل وحديث رتيب.
- عدم مخاطبة احتياجات جمهور المستمعين.

2/2 مقومات أثناء التنفيذ الفعلى:

1/2/2 الهدوء التام وعدم الاضطراب — وهناك عدة عوامل تساعد على التخفيف من حده الاضطراب:

- التعرف الجيد المسبق للجمهور — كما أوضحنا سلفا.
- الإعداد والتجهيز المسبق على النحو السابق توضيحه سلفاً أيضاً

2/2/2 التخلص من الخوف والرهبة.

يجب علي مقدم التقرير أن يتجنب خوف المواجهة. وهنا يجب عليه ان يقدم نفسه قبل أن يقدم الموضوع ويضع فى اعتباره عندما يقدم نفسه كيفية تقييم الحضور له بعد التقديم. وهناك عده أسباب لمشاعر الرهبة والخوف منها:

- الجميع ينظرون الي المتحدث... وأنه الوحيد فى دائرة الضوء.
- يصعب عليه التعرف على ردود أفعالهم وتقيمهم لأدائه.
- الشعور بعدم الموهبة الكافية للتقديم والعرض لإحساسه بأنه متحدث غير جيد.

والآن كيف يمكنك التخلص من الخوف والرهبة؟

دعنا نوضح أسباب الرهبة بالإضافة إلى الأسباب السابقة - وأساليب علاجها على النحو التالى:

- الخوف من الاداء السيئ:

لو كان المتحدث يجيد التحدث لطرف واحد، ما الذى يمنعه من التحدث بنفس الكفاءة لمجموعة صغيرة.وذلك لأن الخوف.. مشاعر ذاتيه خاصة... لذا يجب العمل على السيطرة عليها... وعدم التفكير فيها مع محاولة تطويقها.

أيضا يجب الاعداد والتدريب المستمر لأنه يقلل من التفكير فى الخوف، بالإضافة الي ابتكار وسائل مرئية جديدة تساعد على امتصاص الخوف والشعور بالثقة. كما يساعد علي نزع فتيل الخوف.

ترتيب المعلومات وتنظيمها بطريقة سهلة تساعد على الطرح.

- أساليب التغلب علي الخوف من المستمعين:
  - التعرف على المستمعين.
  - التحمس للموضوع الذى ستتولى تقديمه.
  - يجب نقل الحماس والاهتمام للحاضرين.

- كذلك يجب ان يتذكر مقدم التقرير أنه فى موقع الخبير (المقدم) ثم أن الحاضرين قد جاءوا للاستماع إليه

أساليب التغلب علي الخوف من الموضوع الذى تقدمه:

إن الموضوع الجديد والذى لم يسبق لك تقديمه، يحتاج الى التدريب المسبق.

3/2/2 اختيار أفضل سبل لتقديم الاقتراحات، حيث انها تمثل جوهر التقرير وأهم مداخل تقديم الاقتراحات:

- مدخل الحل العلمى للمشاكل.
- عرض الحالة وتقديم براهين حلها.
- المدخل النفسى (عدم الرضا مثلاً).

4/2/2 يجب أن يكون عرض الحديث بشكل منظم ومترابط (الوحدة – الترابط المنطقى – التأكيد على الأفكار الرئيسية).

5/2/2 الحرص على استخدام المساعدات والأجهزة المساعدة لتوصيل الحديث للجمهور.

6/2/2 الحرص الشديد على ضرورة صقل مهارات التقديم والعرض والتي سنتناولها في البند التالي.

3- مهارات التقديم والعرض.

أوضحنا سلفًا أن من بين المقومات الأساسية للنجاح فى تقديم العرض هو ضرورة توافر مجموعة من المهارات فى الشخص مقدم العرض. بعض هذه المهارات يتعلق بالاتصال اللفظى الشفهى كالحديث والإنصات وأخرى خاصة بالاتصال غير اللفظى مثل تعبيرات الوجه والعينين وكيفية الوقوف وغيرها.

وسوف نتناول أهم هذه المهارات على النحو التالى:

1/3 المهـــارات اللفظية:

1/1/3 المهارات الصوتية (الحديث مع الجمهور) Vocal Skills

يحتاج التحدث مع جمهور المستمعين الى عناية خاصة فربما يريد الجمهور أن يعلم كل شيء عن الموضوع الذى تتحدث فيه فلا تنس انك تمثل المرسل فى عملية الاتصال وعليك استغلال هذا الموقف لكى تضمن أن رسالتك سوف تصل بعناية إلى الجمهور.

وتتمثل المهارات الصوتية فيما يلى:

- سرعه الصوت **Speed**
- مستوى الصوت **Volume**
- حدة الصوت **Pitch**
- جودة الصوت **Quality**

(1) السرعـة **Speed**

هى المعدل الذى تنقل به رسالتك الى الآخرين فالمتحدث البارع يراعى ما يلى:

يستخدم سرعة معتدلة ويستخدم التوقفات ببراعة لأن التحدث بسرعة كبيرة يرهق ويحبط المستمعين كما أن التحدث ببطء يسبب الضجر لهم.

(2) مستوى الصوت **Volume**

يعتمد مستوى الصوت على عاملين:

- ⌘ حجم الغرفة (اتساع المكان).
- ⌘ عدد الحاضرين.

وبصفه عامة يجب مراعاة ما يلى:

- ⌘ التحدث بصوت يسمعه الجالسون فى نهاية القاعة دون أن يزعج الجالسين الموجودين.
- ⌘ التعديل فى مستوى الصوت (إرتفاعاً وإنخفاضاً) مما يزيد من انتباه الحضور ويقضى على الملل.

(3) حدة الصوت Pitch

ويقصد بها درجة كثافة الصوت من حيث كونه رقيقاً أو غليظاً إلا أنه يجب عند استخدام حدة الصوت التأكيد على نقاط محددة ومراعاة ضرورة تعديل مستوى (الحدة) من وقت لآخر.

(4) جودة الصوت QUALITY

من حيث الوضوح وتحديد مقاطع الكلمات ومخارج الألفاظ وعدم التأتأة..ووضوح نهايات الكلمات والجمل والألفاظ... ومراعاة القواعد الاولية للغة العربية.

بشكل عام يجب أن يكون الصوت: قويًا – غنيا - مملوءاً بالدفء وبالإضافة إلى المهارات السابقة يجب أيضا تنمية المهارات على التحدث بمراعاة ما يلي:

- التوقف عن الكلام بين لحظة وأخرى حتى يستطيع جمهور الحاضرين متابعة الحديث.
- الانصات لتعليقات جمهور الحاضرين أثناء الحديث، وعدم الطلب منهم عدم المقاطعة.
- متابعة ردود أفعال الجمهور نحو الرسالة التى يقوم المقدم أو العارض بتوصيلها إليهم.
- عدم تجنب استخدام الفاظ فنية أو أجنبية يصعب على الحاضرين فهمها.
- يجب تفهم الحالة النفسية لجمهور الحاضرين أثناء الحديث فقد يعوق ذلك توصيل الرسالة.
- عدم مقاطعة جمهور الحاضرين أثناء تعليقاتهم على الحديث.
- محاولة التعرف على مستوى ثقافة وتعليم جمهور الحاضرين حيث يتم اختيار الحديث الذى يناسبهم.
- عدم جعل جمهور الحاضرين ينشغلون أثناء الحديث وعدم التعرض إلى التفاصيل التي تشتت أفكارهم.

- مراعاة الصدق فى الحديث الى جمهور الحاضرين فقد يكون أحد الحاضرين له تجارب مع العديد من المواقف المماثلة.
- الابتسامة دائما فى أثناء الحديث لخلق جو ودى يساعد فى توصيل رسالتك.

2/1/3 الإنصـــــــات:

كيف يتم الاصغاء لجمهور المستمعين؟

يمر الاصغاء بعدة مراحل على النحو التالى:

* الاستماع.
* التفسير.
* الاستيعاب.
* التذكر.
* التقييم.
* الاستجابة.

فلكى نضمن الاصغاء لجمهور الحاضرين وليس الاستماع له فقط، يجب اتباع ما يلى:

- سماع رسالته وتفسيرها واستيعابها بالأسلوب الشخصى للتأكد من صحة وسلامة فهمها لما قاله المتحدث وبالتالى البعد عن المعانى غير المقصودة التى قد لا يكون يعنيها.
- عدم التردد حين سماع رسالة أحد الحاضرين فى طلب إعادة صياغة حديثه. فذلك يقرب وجهات النظر بينهما وربما يشعره بأن المستمع قد فهمه (او محاولة فهم رسالته).
- اذا كانت رسالة أحد الحاضرين طويلة فيجب عليه بتلخيصها – وإن استدعى الأمر معرفته بملخصها – بعد تذكره كل محتوياتها. وهنا يجب التركيز على النقاط الرئيسية التى وردت فى رسالته.

تلخيصك لرسالة المناقش يساعد فى الانتقال الى مجال جديد فى المناقشة ويظهر الفهم والاهتمام بما يقوله المتحدث.

▪ يجب تقييم رسالة المناقش بما يضمن تحقيق جميع مصالح الاطراف المعنية (مصلحة المؤسسة أو الشركة، مصلحة الحاضرين وأيضا مصلحة المستمع) وإعطاء الانطباع بالاستجابة لرسالته.

وعند الاصغاء للمناقش يرجى مراعاة ما يلى:

⌘ التركيز على حديثه.

⌘ عدم مقاطعة المتحدث، ولكن يجب الانتظار حتى يتوقف عن الحديث.

⌘ يجب ترك الحرية للمتحدث لكى يقوم بتوصيل رسالته كاملة الي المستمع.

⌘ التعمق فى مضمون الكلمات التى يتحدث بها فقد تحمل فى طياتها معانى آخرى غير واضحة.

⌘ ملاحظة الاتصالات غير اللفظية التى قد تصدر عنه (اشاراته /حركاته/ إيماءاته... الخ) فقد تكون موضحة بل ومكملة لرسالة المستمع اللفظية.

⌘ يجب فهم أبعاد حديثه بالكامل التى تستطيع التعامل مع رسالته بشكل جيد.

⌘ اللجوء الى أعلى درجات الاصغاء (الاصغاء المركز) من المستمع فربما يكتشف أنه يصغى اليه بشكل سطحى.

⌘ عدم التسرع فى اصدار الأحكام..بل يجب إعطاء فرصة ليكون الحكم على حديثه صائبا.

⌘ يجب الاستجابة لحديثه بمرونة.

2/3 المهارات غير اللفظية Nonverbal Techniques

وتركز على الرسائل التى يمكنك توصيلها عبر أدوات ووسائل غير الكلمات. ويعبر عنه بمثابة اللغة الصامتة وللاتصال غير اللفظى أهمية تتمثل فيما يلى:

- التعبير عن العواطف والمشاعر والحالة المزاجية.
- التأثير الايجابى أو السلبى على نوع ودرجة التفاعل بين طرفى الاتصال.
- أنه يستخدم للدلالة على الشخصية (مفتاح الشخصية) .
- أنه مساعد للاتصال اللفظى.

ومن أهم وسائل الاتصال غير اللفظى:

- الاتصال النظرى **Eye contact**.
- تعبيرات الوجه **Facial expression**.
- المظهر **Appearance**.
- إشارات اليد **Hand Gestures**.
- الوقفة **Posture**.
- المكان **Place**.

1/2/3 الاتصال النظرى Eye contact

إن استمرار نظرات العين وتدفقها بين المقدم والحضور يدعم الثقة بين الطرفين وهنا يجب أن تراعى ما يلى:

- أن يستمر الاتصال النظرى 4، 5 ثوان.
- العدالة فى توزيع نظراتك بين الحضور.
- توجيه الرسائل غير اللفظية من خلال نظراتك المعبرة.

2/2/3 تعبيرات الوجه Facial expression

يجب تجنب الوجه الجليدى عند التقديم وعدم الافراط فى نفس الوقت من تعبيرات الوجه المسرحية ويجب أن يكون هناك اتساق فى تعبيرات الوجه مع التعبيرات اللفظية.

3/2/3 المظهر Appearance.

* الاعتدال.
* البساطة.
* التلقائية.
* النظافة.

4/2/3 إشارات اليد Hand Gestures يجب أن تكون:

* معبرة
* تعلو الوسط.
* عدم المغالاة فى استخدامها كثيراً.
* جذب الانتباه.
* باستخدام اليدين.
* عدم الايحاء بقيم سلبية أو ايجابية.
* عدم العصبية.
* عدم التوتر المجموعة.

5/2/3 الوقفة Posture

* عدم وضع اليدين فى الجيب.
* عدم التشبيك للذراعين أمام الصدر.
* عدم الافراط فى النظر لأسفل أو لأعلى.
* تعكس حرية وتلقائية ونشاط وثقة.
* ملائمة للموضوع وللحدث ولمستوى الحضور.

الوحدة الحادية عشر



معايير جودة
الرقابة ومتابعة تطبيق
الخطة البحثية

الوحدة الحادية عشر

معايير جودة

الرقابة ومتابعة تطبيق الخطة البحثية

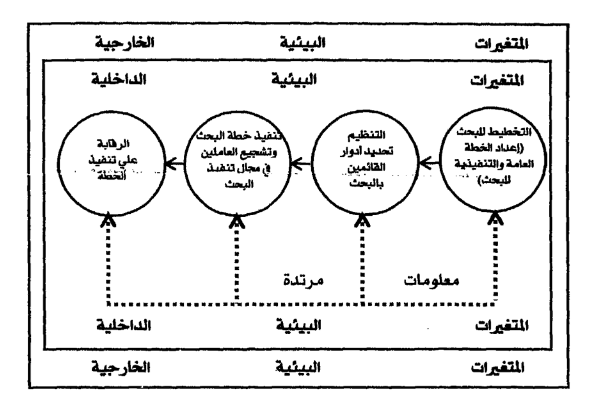
تقديـــم

يعتبر التخطيط للنشاط البحثي بمثابة نقطة البداية في الإعداد لتنفيذ البحث، وأن الخطة البحثية الشاملة (الخطة العامة والتنفيذية) للبحث هي بمثابة مخرجات التخطيط للنشاط البحثي. وبمجرد الانتهاء من وضع تلك الخطة ومناقشتها مع المسئولين والموافقة عليها تبدأ المرحلة الثانية من مراحل البحث العلمي وهي وضع هذه الخطة موضع التنفيذ، وتنتهي تلك المرحلة بإعداد التقرير النهائي للبحث والذي يقدم للمسئولين ويتم مناقشته، وتمثل مخرجات تلك المرحلة في الموافقة علي هذا التقرير من عدمه، من المفروض وفي حالة الموافقة عليه اتخاذ قرار بتطبيقه. لكن الأمر لا ينتهي بوضع التقرير البحثي موضع التنفيذ، بل لابد من متابعة تطبيقه والتأكد من تحقيق أهدافه وعلاج أي مشكلة تعترض تنفيذه في الوقت المناسب.

ويتضح علي ضوء ما تقدم أن متابعة تطبيق التقرير كمرحلة أخيرة من مراحل البحث العلمي — خاصة في مجال البحوث الإدارية التطبيقية — لا تقل أهمية عن المراحل السابقة، فبدون المتابعة الموضوعية يصبح البحث العلمي عديم الجدوى، لأن متابعة تطبيق البحث تعتبر بمثابة نشاط مكمل للأنشطة السابقة. فالبحث العلمي من المنظور الاداري — كما أوضحنا سلفا — هو بمثابة مجموعة متكاملة من الأنشطة الإدارية ممثلة في التخطيط للنشاط البحثي، ثم تنظيم وتحديد أدوار القائمين بعملية البحث ثم تنفيذ البحث وتشجيع وتحفيز القائمين علي البحث وأخيراً الرقابة للتأكد من تنفيذ الخطة البحثية واتخاذ القرارات الملائمة لسد الفجوة البحثية في الوقت المناسب.



ويوضح الشكل التالي المنظومة الإدارية للبحث العلمي.



شكل رقم (47)

المنظومة الإدارية للبحث العلمي

ومن هذا المنطلق فإن هذه الوحدة تستهدف تزويد المسئولين عن البحث العلمي بالثقافة الإدارية المتعلقة بالرقابة والمتابعة للخطة البحثية. وتتمثل هذه الثقافة في الإجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هي أهمية الرقابة علي تنفيذ الخطة البحثية ؟
- ما هي عناصر منظومة الرقابة علي الخطة البحثية ؟
- ما هي المقومات الأساسية المطلوبة لتحقيق أهداف الرقابة علي الخطة البحثية ؟

وسوف نتولى الإجابة علي تلك التساؤلات في تلك الوحدة :

1- أهمية الرقابة علي تنفيذ الخطة البحثية :

بداية نود أن نؤكد علي ان الرقابة علي تنفيذ الخطة البحثية تتميز بالخصائص التالية :

• الشمولية : بمعني أنها تشمل جميع مراحل البحث العلمي بداية من التخطيط وحتى التنفيذ والمتابعة، كما أنها تتضمن كافة الأنشطة البحثية في كل مرحلة من تلك المراحل.

• الاستمرارية : بمعني أن عملية الرقابة البحثية لا يتم القيام بها بعد الانتهاء من تنفيذ البحث فقط وإنما تتم باستمرار أثناء وبعد تنفيذ المراحل الأساسية والأنشطة الفرعية داخل كل مرحلة والتي تدخل ضمن إطار خطة بحثية ذات حدود زمنية محددة.

• الرقابة البحثية : وهي بمثابة نظام فرعي من النظام الكلي لمنظومة العمل الاداري. وهذا النظام هو بمثابة مجموعة من المدخلات (الموارد البشرية — أجهزة الحاسب الآلي المستخدمة في الرقابة. الخ) ثم عملية الرقابة البحثية والتي تتمثل في التحقق من تحقيق الخطة الموضوعة سلفا. ويمكن القول إن الهدف الأساسي من الرقابة كنظام فرعي هو مساعدة الإدارة في دعم القرارات الإدارية بمعني آخر مساعدة الإدارة في دعم نجاح النظام الكلي للإدارة. **وبشيء من التفصيل يمكن تحديد أهداف الرقابة البحثية فيما يلي :**

1/1 التحقق من توجيه كافة الجهود البحثية نحو تحقيق أهداف الدراسة وعلاج المشكلة محل البحث.

2/1 التحقق من أن تنفيذ البحث يتم في ضوء الخطة البحثية المحددة سلفاً.

3/1 التأكد من أن منهجية البحث من نظم وأساليب تساعد علي تحقيق أهداف البحث.

4/1 التحقق من كفاءة القائمين علي تنفيذ الخطة البحثية بصفة مستمرة.

5/1 التحقق من الاستخدام الاقتصادي للموارد المالية والمادية المخصصة لتنفيذ الخطة البحثية.

6/1 التأكد من قبول العاملين لمخرجات الخطة البحثية وعدم وجود مقاومة سلبية لتنفيذ تلك المخرجات.

7/1 التأكد من مدي ملاءمة التوصيات التي أفرزتها نتائج البحث للظروف والإمكانيات المتاحة.

8/1 التعرف علي المشاكل والصعوبات التي تعترض تنفيذ التوصيات والمساعدة علي كيفية التغلب عليها.

9/1 التعرف علي مدي التقدم في تنفيذ التوصيات التي اقترحتها الدراسة.

ويتبين لنا من هذا العرض الموجز مدى أهمية وحيوية وظيفة الرقابة البحثية،الأمر الذى دفع بالمؤسسات المختلفة التي تهتم بإجراء البحوث الإدارية إلى ضرورة الاهتمام بها ووضع الأسس السليمة لأدائها، ومحاولة تذليل كافة العقبات التى تعوق الممارسة السليمة لها. وذلك حتى يتسنى تلافى وقوع الأخطاء والانحرافات أو الكشف عنها حال حدوثها لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بإعادة التوافق بين الأداء المعيارى والأداء الفعلي بما يحقق فى النهاية الارتقاء بمستوي جودة البحوث الإدارية للمؤسسات المختلفة.

اما عن انواع الرقابة البحثية، فإنه يمكن تصنيفها حسب كيفية اكتشاف الأخطاء البحثية ومعالجتها إلى الرقابة الايجابية البحثية والرقابة السلبية. أما الرقابة الايجابية فهى ذلك النوع الذى يهدف إلى اكتشاف الأخطاء البحثية فى الوقت المناسب والتنبؤ بها قبل وقوعها واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية لعلاجها. وهى بذلك تساهم فى رفع كفاءة تنفيذ البحث من خلال التوجه السليم إلى أكثر الوسائل فعالية لتنفيذ الخطة البحثية.

وعلى ذلك فان الرقابة البحثية الايجابية لا تهدف إلى تصيد الأخطاء فهى ليست إرهاباً أو سيفا مسلطا على رقاب القائمين بالبحث العلمي وإنما هى بمثابة مدخل تعاونى يهدف إلى رفع كفاءة التنفيذ ومعاونته فى تحقيق أهدافه، لأن هدفها الأساسي ليس مجرد اكتشاف الخطأ وأوجه القصور وإنما تهدف إلى الإصلاح والتطوير ومعالجة الانحرافات وأوجه القصور فى الوقت المناسب.

أما الرقابة البحثية السلبية أو الرقابة التاريخية كما يطلق عليها أحيانا فإنها تنتظر إلى أن يقع الخطأ فتكتشفه وتظهره، ومن ثم فهى تأخذ شكل تصيد الأخطاء دون محاولة منعها أو محاول اكتشافها قبل وقوعها، وهذه الرقابة لا تفرق بين طبيعة الأخطاء وتساوى بينها. بمعنى أنها لا تفرق بين تلك الأخطاء التى ترجع إلى تعمد وسوء القائم بتنفيذ الخطة البحثية، وتلك الأخطاء التى ترجع إلى إهماله وأيضا الأخطاء العادية التى تحدث بسبب كثرة أعباء العمل أو بسبب حداثة خدمه المنفذ أو إلى عوامل أخرى خارجة عما أراده المنفذ. وخلاصة القول: **أن هذا النوع من الرقابة لا يفرق بين هذه الأنواع المختلفة من الأخطاء ومن ثم لا يمكن من اتخاذ الأجراء التصحيحى الملائم لمعالجة فجوة الجودة البحثية.**

والرقابة السلبية أيضا تأخر فى اكتشاف الأخطاء ورفع التقارير إلى المسئولين، ومن ثم تصبح هذه التقارير قليلة الجدوى حيث لا تفيد فى منع الخطأ أو الانحراف وقد تمنع حدوث تكراره مستقبلا.

كما يمكن تصنيف الرقابة البحثية على أساس كيفية قياس الأداء إلى نوعين، الرقابة بالملاحظة الشخصية والرقابة بالتقارير. أما الأولى فتركز أساسا على الملاحظة المباشرة من جانب المدير لكيفية سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، وبالرغم من المزايا التى يحققها هذا النوع من الرقابة مثل، الموضوعية واكتشاف الأخطاء فى الوقت الملائم إلا أن استخدامها يعد محدودا بسبب سوء الفهم من قبل المرؤوسين الملاحظ سلوكهم فى العمل من قبل المدير، هذا إلى جانب أنها تؤدى إلى ضياع وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى التي يجب أن تستحوذ على الجزء الأكبر من وقته.

كذلك عدم تمكن تواجد المدير فى العديد من مراكز العمل فى وقت واحد معناه أن الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية ما هى إلا رقابة جزئية ومن ثم يفقد المدير النظرة الشاملة للإعمال. **أما الرقابة عن طريق التقارير** فهى النوع الشائع للرقابة على الأداء. فعن طريق التقارير يتعرف المدير على مستوى وكفاءة تنفيذ الخطة البحثية ويمقارنة هذا المستوى بمعايير جودة البحث العلمي الذى يحدد الأداء المطلوب يتمكن المدير من أتمام وظيفة الرقابة بتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وتصحيحها.

وتنقسم التقارير التى تستعمل فى الرقابة إلى نوعين :

- **التقارير الدورية والخاصة :** وتهتم التقارير الدورية، والتى تختلف فى مضمونها حسب المستوى الادارى الموجهة إليه، بتوفير البيانات والمعلومات الأساسية عن مستوى الأداء فى كل مجالات العمل فى مراكز العمل المختلفة التى تدخل ضمن مسئوليات المدير. أما التقارير الخاصة فإنها تهتم بتوفير المعلومات التى قد تكون أكثر تفصيلا ولا تتضمنها التقارير الدورية. وقد ترتبط هذه المعلومات بانحراف أو نقطة ضعف معينة أو مجال عمل معين وفقا لما تكشف عنه التقارير الدورية أو الملاحظة الشخصية، الأمر الذى يستدعى ضرورة تجهيز تقرير خاص بهذه البيانات المطلوبة.

- **التقارير الاستثنائية (الرقابة بالاستثناء):** وهى تلك التقارير التى تعد فقط فى حالة ظهور الحاجة إلى تصحيح انحراف ما أو تقويم نقطة ضعف بحثية معينة ومن ثم لا تكون هناك حاجة إلى هذا النوع من التقارير أثناء سير العمل الطبيعى دون خلل. والرقابة التى تعتمد على هذا النوع من التقارير تسمى الرقابة بالاستثناء والهدف الاساسى من هذا النوع من الرقابة هو تبسيط وظيفة الرقابة وتوفير وقت المدير لتجنب الدخول فى التفاصيل او المشاكل التى يمكن لمرؤوسيه حلها وعلى ذلك فإن الرقابة بالاستثناء تحقق عده مزايا منها.

1) توفير وقت القائمين علي عملية الرقابة نتيجة التركيز على نقاط الضعف والانحرافات فقط.

2) تشجيع المرؤوسين على الابتكار والمبادرة والاعتماد على النفس نتيجة ترك حل كثير من المشاكل لهم.

3) ارتباطها بوجود معايير ومقاييس دقيقة للأداء يجعلها دقيقة وغير متحيزة ضد أفراد معينين.

إلا أن هذا النوع من الرقابة لا تكون له قيمة إذا كانت هناك عيوب فى معايير جودة البحث العلمي. مما يساعد في اكتشاف الانحرافات ونقاط الضعف الحقيقية.

2- منظومة عملية الرقابة البحثية :

إن الرقابة البحثية هي بمثابة منظومة متكاملة ومن ثم تتوقف فعالية الرقابة البحثية علي مدي الدقة في تصميم منظومة رقابة بحثية متكاملة **تتضمن العناصر التالية :**

1/2 معايير جودة البحث العلمي :

لا رقابة بحثية بدون وجود معايير جودة موضوعية تتمشي مع الأهداف المطلوب تحقيقها من البحث العلمي. **وتنقسم هذه المعايير إلى عدة أنواع من أهمها :**

- معايير جودة الخطة البحثية.
- معايير جودة التنظيم وتحديد أدوار القائمين بالتخطيط للبحث وتنفيذه.
- معايير جودة التنفيذ وتشجيع وتحفيز القائمين بالبحث العلمي.
- معايير خاصة بالرقابة علي تنفيذ خطة البحث العلمي.

1/1/2 معايير جودة منظومة الأنشطة البحثية المختلفة. والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

- **معايير جودة إعداد الخطة البحثية :**
  - معايير جودة تحديد المشكلة.
  - معايير جودة تحديد المتغيرات البحثية.

- معايير جودة تحديد وصياغة الفروض.
- معايير جودة تحديد أهمية البحث وعنوانه.
- معايير تحديد البيانات المطلوبة لتنفيذ البحث.
- معايير تحديد موضوعات الدراسة.
- معايير تحديد الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.
- المعايير الخاصة بحدود الدراسة.
- المعايير الخاصة بتحديد الجدول الزمني للدراسة.

معايير خاصة بتنفيذ البحث :

وترتبط هذه المعايير بالمعايير التالية :

- معايير تصميم نماذج جمع البيانات.
- معايير استيفاء بيانات نماذج جمع البيانات.
- معايير خاصة بمراجعة البيانات وتجهيزها للتحليل.
- معايير خاصة بتحليل البيانات واستخراج النتائج.
- معايير خاصة بإعداد الشكل النهائي للتقرير البحثي.

2/1/2 ونود ان نؤكد علي ضرورة مراعاة مجموعة من المعايير العامة التي يجب التأكد من الالتزام بها عند عملية الرقابة البحثية والتي تتمثل فيما يلي :

الموضوعية – عن طريق :

- ترتيب الأفكار والإلمام بالفكرة قبل البدء في إعداد التقرير.
- الإلمام بالموضوع من كل جوانبه وإلمام الآخرين به.
- وضوح التفكير قبل الكتابة.

الوضوح عن طريق الالتزام بالمبادئ التالية :

استخدام ألفاظ سهلة غير معقدة / كلمات مألوفة ومتداولة وكلمات خاصة بالمعنى وليست عامة.

- البعد عن استخدام المصطلحات إلا فى حالة الضرورة.
- التماسك والترابط عن طريق:
  - الترتيب منطقى.
  - الترتيب الزمنى.
  - استخدام وسائل ربط الجمل والأفكار.

☒ تأكيد الأفكار الأساسية باستخدام الجمل القصيرة أو كلمة واحده بدلا من استعمال الجمل، أيضا الاختصار فى المواضيع التى يسهل معرفتها.

☒ الإقناع الاسترشاد بالمبادئ التالية :

- الأمانة فى ذكر الحقائق والتأكد من صحة الأرقام وطبيعتها فى جداول كلما أمكن ذلك.
- السلامة اللغوية.
- كتابة معده ومؤثرة.
- اقتناع الكاتب بما يكتب وهنا يجب تجنب
  - المقارنة غير السليمة.
  - الاستعانة بشهادات متحيزة.
  - ضعف الحجج المستخدمة.

☒ أن يكون التقرير وديا :

أى ذكر كلمات وعبارات الاحترام والود التى تزيد من تعاون وعدم إثارة أحجام الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالتصريف.

3/1/2 المعايير الأخلاقية والمهنية التي يجب أن يلتزم بها القائمون سواء بالتخطيط للبحث أو تنفيذه ومتابع نتائجه.

2/2 متابعة التنفيذ (قياس الأداء) :

يمثل قياس الأداء الفعلي الخطوة الثانية من خطوات الرقابة فبعد تحديد المعايير الرقابية يتطلب الأمر توفير المعلومات التي توضح مستوي الأداء الفعلي. وعلي هذا الأساس فقياس الأداء وتحديد المعايير الرقابية يعتبران عنصرين مكملين لبعضهما البعض، ويتم تجميع معلومات الأداء الفعلي إما عن طريق الملاحظة الشخصية أو عن طريق التقارير سواء كانت تقارير دورية أو خاصة أو استثنائية - كما أوضحنا سلفا.

فعلي سبيل المثال يجب علي معد البحث أن يقوم بمتابعة ما جاء به البحث من توصيات لتحقيق الأهداف السابقة ويستطيع أن يعتمد في عملية المتابعة علي عدة أساليب (بعضها عن طريق التقارير والبعض الآخر عن طريق الملاحظة) :

- ☒ الملاحظة الشخصية من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل والتعرف علي مدي التقدم في تحقيق نتائج التقرير.
- ☒ إجراء مقابلات شخصية مع المسئولين في مواقع العمل المختلفة التي تعوق تنفيذ التوصيات والاقتراحات.
- ☒ تلقي تقارير متابعة من الأجهزة المعنية بتطبيق اقتراحات وتوصيات البحث.
- ☒ عقد لقاءات جماعية وورش عمل مع المهتمين والمتخصصين في مجال البحث لتبادل الآراء والمقترحات حول نتائج تطبيق التوصيات والاقتراحات.

3/2 تقييم الأداء البحثي :

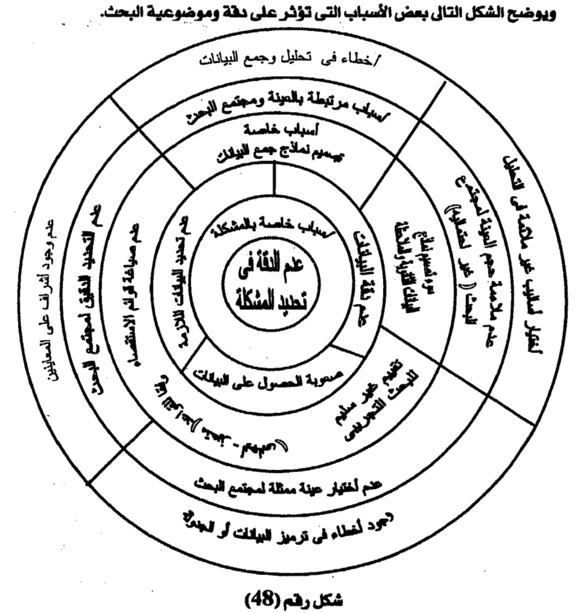
بعد تحديد معايير جودة البحث العلمي والبدء في التنفيذ الفعلي للعمل وجمع البيانات المطلوبة التي توضح مستوي كفاءة التنفيذ، تبدأ مرحلة جديدة من مراحل الرقابة البحثية وهي مرحلة التقييم والتحليل للعمل المنفذ ومعرفة مدي الانحراف عن المعايير الموضوعة من قبل أي تحديد الفجوة البحثية حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم والذي يعيد الأمور الي وضعها المطلوب.

ويتطلب الأمر ضرورة تحليل هذه الانحرافات لمعرفة الأسباب الحقيقية لها لأن عملية التقييم لا تقتصر علي تحديد الفجوة البحثية، بل لابد من دراستها وتحديد

أسبابها تمهيداً لاتخاذ قرارات سد تلك الفجوة البحثية. لذلك سوف نستعرض بالتفصيل في هذا المحور من محاور منظومة الرقابة علي الجودة الأسباب المحتملة لوجود تلك الفجوة البحثية.

فقد يقوم الباحث بإجراء دراسته أو بحثه وفقا للخطوات السابقة، لكن ذلك لا يعنى أن البحث الذى قام به يتميز بالدقة والموضوعية لأن هناك أسباباً كثيرة لذلك.

ويوضح الشكل التالى بعض الأسباب التى تؤثر على دقة وموضوعية البحث.



شكل رقم (48)

الأسباب التى تؤثر على دقة وموضوعية البحث

ومن هنا يجب علي الباحث مراعاة الدقة فى كل مرحلة وفى كل خطوة من خطوات أعداد وتنفيذ وكتابة البحث وعدم التركيز على خطوة دون الأخرى لأن إهمال أى خطوة ينعكس بالتالى على الخطوات التالية.

ونود هنا أن نوضح بعض الأخطاء الشائعة التي يمكن الاستفادة منها عند اتخاذ قرار بغلق الفجوة البحثية.

□ أخطاء شائعة فى مرحلة التخطيط للبحث :

⌘ فى اختيار الموضوع :

- تناول موضوع لمعالجة مشاكل كانت ذات أهمية فى مراحل زمنية سابقة.. أى ليس له أهمية فى الوقت الحالى.
- اختيار موضوع لا يرتبط بظروف معينة وملموسة والتوصل إلى نتائج لا مجال لتطبيقها.
- اختيار موضوع سبق الآخرين تناوله والتوصل الى نتائج جيدة ومرضية بشأنه ويمكن تناول نفس الموضوع بشرط اختلاف أسلوب البحث.. التقرير، أو نطاقه، أو الفترة الزمنية له..الخ القاعدة إن تكون البحوث.. التقارير مكملة وليست تكراراً لبعضها
- اختيار موضوع لا تتوافر له فرص توفير البيانات اللازمة(الثانوية أو الأولية).
- عدم ارتباط اسم البحث بالمشكلة أو الموضوع محل الدراسة وعدم ارتباطه بمضمون الدراسة.
- طول العنوان بحيث يصعب على القارئ استيعابه وفهمه.
- استخدام الفاظ لا تتفق مع المفهوم العلمى.

⌘ في تحديد المتغيرات :

- عدم ارتباط المتغيرات البحثية بموضوع البحث.
- صعوبة قياس المتغيرات البحثية.
- عدم تصنيف المتغيرات البحثية.
- عدم الدقة في تحديد المتغيرات البحثية.

⌘ فى تحديد المشكلة والأهداف :

- عدم الارتباط بين المشكلة أو الظاهرة.
- الخلط بين أهداف التقرير وأهميته.
- الخلط بين الظاهرة و المشكلة.

⌘ في صياغة فروض الدراسة :

- عدم ارتباط الفروض بالمشكلة وأهداف البحث.
- صعوبة إثبات مدي صحة الفروض.
- عدم الدقة في صياغة الفروض.
- الإفراط في عدد الفروض.

⌘ فى تحديد أسلوب الدراسة :

- عدم الدقة فى تحديد أسلوب الدراسة من حيث نوعية البيانات ومصادرها ومجتمع البحث وعينته وأساليب جمع البيانات ووحدة المعاينة وعدم الدقة فى تصميم قوائم جمع البيانات — وأيضا فى حدود الدراسة.
- عرض محتويات متعددة غير مترابطة ببعضها البعض من ناحية وغير مرتبطة بهدف البحث من ناحية أخرى.

❑ **أخطاء فى مرحلة تنفيذ البحث :**

⌘ **فى جمع البيانات :**

- الخلط بين البيانات الثانوية والأولية عند جمعها.
- عدم الجدية فى جمع البيانات المطلوبة خاصة الأولية.
- عدم الالتزام بالبيانات المطلوبة للبحث (الكم والنوع).

⌘ **فى تحليل البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات :**

- موضوعات التقرير غير مترابطة عند تحليلها (لا يوجد هدف لكل جزء وخلاصه).
- عدم ترابط الدراسة الوثائقية بالدراسة الميدانية.
- عدم استخلاص التحليل المنطقى للبيانات ومن ثم يكون التحليل سطحياً والنتائج غير مرتبطة بنتائج التحليل.
- عرض البيانات التاريخية كما هى بدون تعديل وخاصة الجداول ويتم التعليق عليها بشكل تكرارى غير مفيد.
- عدم الالتزام بالشروط التى يجب أن تتوافر فى التقرير فى شكله النهائى وأيضا عدم توافر العناصر الرئيسية للتقرير.

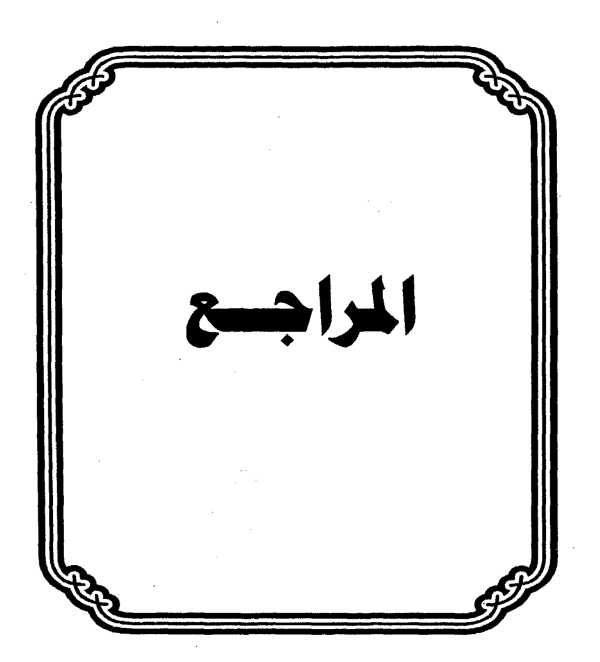
وفى النهاية نرجو الاستفادة من هذه الأخطاء عند اتخاذ قرار بعلاج الفجوة البحثية حتى لا تقع فيها ومن ثم التأثير علي نتائج التقرير.

4/2 غلق الفجوات البحثية :

وهذه هي المرحلة الأخيرة للرقابة وعن طريقها يتم إعادة الأمور الي وضعها الصحيح - كما أوضحنا سلفا — وتعتمد هذه الخطوة علي معرفة الأسباب التي أدت الي وقوع الانحراف. وعادة تنقسم الإجراءات التصحيحية التي تتخذ في حالة حدوث انحرافات بحثية إلى نوعين :

الأول : إجراءات تصحيحية فورية وهي التي تحدث كل يوم أو كل ساعة أثناء العمل اليومي وتحتاج الي وقت قصير عند اتخاذ القرار اللازم لتنفيذه.

والثاني : إجراءات تصحيحية علي المدي الطويل والتي تتخذ بعد دراسة وتحليل بصورة أعمق، وتركز علي تلافي الأسباب التي أحدثت الانحرافات وحتى لا تتكرر في المستقبل، وعند تطبيق هذا النوع من الإجراءات فإنه يأخذ وقتاً أطول حتى تتحقق آثاره التصحيحية.



المراجع

مراجع باللغة العربية

1- الكتـــب :

1/1 د . ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، (الإسكندرية، الدار الجامعية).

2/1 د. سيد الهوارى، دليل الباحثين:في كتابة رسائل التقارير ورسائل الماجستير والدكتوراه (القاهرة : مكتبة عين شمس، 1980).

3/1 د. ــــــــــ، دليل الباحثين فى تصميم بحوث الترقية والبحث المرجعى (القاهرة، مكتبة عين شمس 2001).

4/1 د.عزيز حنا داوود، وآخرون، مناهج البحث في العلوم السلوكية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،1991).

5/1 د . محمد محمد إبراهيم الإدارة، الأصول - المبادئ العلمية والفعالية التنظيمية للمؤسسات (القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000).

6/1 د. ــــــــــ، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، (القاهرة مكتبة عين شمس 1998)؛

7/1 د. ــــــــــ، إدارة الإنتاج – مدخل الجودة الشاملة (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998،1997)

8/1 د.محمود صادق بازرعه، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، الطبعة الخامسة (القاهرة دار النهضة العربية،1987).

9/1 د. محمد عفيفى حموده، البحث العلمى، أصول وقواعد البحث وكتابه التقارير والبحوث، القاهرة مكتبة عين شمس 1983.

2- بحوث ودراسات :

1/2 د. السيد عبد العال على متولي، "تقييم قدرة البنوك التجارية على إدارة التغيير"، رسالة دكتوراه غير منشورة 2005.

2/2 عبد العزيز عبد المحسن تقى، تحليل فرص احترام الذات ومعوقاته في المؤسسات المصرفية الكويتية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثالث، المجلد السادس، 1999.

المراجع باللغة الإنجليزية

Books:

3/1-Barrow, Mike, statistics for Economics, Accounting and Baseness studies, (New york), prentice Hall, 2003)

3/2 John A. Lourence, Statistics and Econometrics (John Wiley and sons .2003).

3/3 Uma Sekaran Research Methods For Business Askill Building Approach Fourth Edition (U.S.A., John Wiley and Sons, In C. 2003)

3/4 William Mendenhell, Statistics for Management and Economics (Duxpury press .2003.



الملاحق

ملاحق
الوحدة الثانية

ملحق رقم (1)

1/1 نماذج تقارير خاصة بالتطوير في مجال الإنتاج والعمليات.

2/1 نماذج تقارير خاصة بمتابعة الإنتاج والطاقة الإنتاجية.

ملحق رقم (1/1/1)

خريطة تدفق العمل

اســـــم الوظيفة : اسم القائم بالعمـــل :

اسم القائم بتحليل العمل : اسم الأفراد الآخـرين

مكان بداية العمــــل : المرتبطين بالعمـــل :

القســــم والإدارة : مكان انتهاء العمـــل :

التـــــاريـخ : / /

رقم الخطوة	الخطوات (الحالية / المقترحة)	تنفيذ	انتقال	فحص	تأخير	تخزين	التحليل: المسافة	التنفيذ	الوقت
	التقـــاط اللوحـــة المعدنية	●	←	▭	D	▽	25	1	7
	مسك المسمار باليد اليسري	●	←	▭	D	▽	25	1	12
	وضع المسمار في الثقب	●	←	▭	D	▽	–	1	2
	تثبيت اللوحة	●	←	▭	D	▽	20	1	4
	التقــاط الــصامولة ووضـــعها فـــي المسمار	●	←	▭	D	▽			
	التأكد من صحة ما سبق	●	←	▭	D	▽			
	وضع اللوحة علي الطاولة	●	←	▭	D	▼			

ملخص العمليات	رمز	رقم	التغيرات المطلوبة				
			استبعاد	دمج	إعادة ترتيب	تغيير مكان	تغيير أفراد
تشغيل	●						
تخزين	▽						
فحص	▭						
نقل	←						

ملحق رقم 2/1/1

خريطه عمليات

اسم المنتج (أو الجزء) .... طلب الحصول على امدادت من المواد

تبدأ الخريطة من مكتب المشرف على العمال وتنتهي في مكتب الآلة ....

خريطة رقم الكاتبة في قسم المشتريات :

أمر رقم .... حجم الانتاج .... القسم .... كشف رقم ....

المسئول عن إعداد الخريطة .... تاريخ الاعداد .... مرفقات

م	عمليات التشغيل	الرمز	الزمن	مسافة الانتقال بالمتر
	الكتابة العادية للطلب بواسطة المشرف.	(١)		
	على مكتب المشرف في انتظار الساعي لتوصيلها.	(أ)		
	نقلها بواسطة الساعي لسكرتير رئيس القسم.	⇦١		١٠٠
	على مكتب السكرتير في انتظار كتابتها على الآلة الكاتبة.	D٢		١٥
	كتابتها على الآلة الكاتبة.	D٢		
	نقلها بواسطة الساعي لرئيس القسم	⇦٢		
	على مكتب رئيس القسم في انتظار الموافقة.	D٣		
	دراسة ، موافقة وختم (توقيع - ختم).	(٣)		
	على مكتب رئيس القسم في انتظار الساعي.	D٤		
	نقلها لقسم المشتريات.	⇦٣		
	على مكتب رئيس قسم المشتريات. (في انتظار الموافقة)	D٥		
	فحص وموافقة.	□٢		
	على مكتب رئيس قسم المشتريات في انتظار الساعي.	D٦		٢٠٠
	نقلها الى مكتب الآلة الكاتبة.	⇦٤		٢٥
	في مكتب الآلة الكاتبة (في انتظار كتابة أمر الشراء).	D٧		
	ملخص			
	عدد عمليات التشغيل ٣			
	عدد التأخيرات ٧			
	عدد مرات الفحص ٢			
	عدد مرات النقل ٤			
	اجمالي مسافة النقل ٣٠٤ متر			

ملحق رقم (3/1/1)

خريطة العامل والآلة

نوع عملية التشغيل: .... التاريخ : ....

اسم العامــــل : ....

الآلة المستخدمــة : ....

عمل مستغل ■ عدة أعمال في وقت واحد □ وقت عاطل ■

الزمن المنقضي بالدقيقة	العامل	الزمن (المتعلق بكل من العامل والآلة)	الآلة
صفر 5 10 15	(1) الحصول علي موضوع العمل من الصندوق المعد .	8	بدون عمل
20 25	(2) تثبيت موضوع العمل في الآلة .	12	بدون عمل
30 35 40 45 50 55 60	بدون عمل	45	تثقيب أربعة خروم (آلة اتوماتيكية)
65 70 75	سحب موضوع العمل من الآلة	12	بدون عمل
80	فحص الخروم المثقوبة	5	
85 90	وضع موضوع العمل في مكان الأجزاء المصنوعة	8	
95 100	إجمالي	9	

ملحق رقم (4/1/1)

تقارير متابعة الإنتاج

الإنتاج من المنتجات النهائية **(ألف جنيه)**

الدليل المحاسبي	البيان	قيمة الإنتاج التقديري	قيمة الإنتاج الفعلي بالسعر التجاري	قيمة إنتاج السنة السابقة	نسبة تحقيق الهدف	نسبة التطوير

ملحق رقم (5/1/1)

تقرير جودة الإنتاج النهائي

المنتجات	وحدة القياس	الإنتاج التام								الإنتاج التالف			مخلفات الإنتاج			الإنتاج المعد تشغيله من المنتجات النهائية		مرتجعات المبيعات		مردودات المبيعات	
		الإنتاج السليم درجة أولى			الإنتاج المعيب درجات أخرى			الإنتاج الكلي													
		النسبة %	الكمية	القيمة	النسبة %	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	النسبة %	الكمية	القيمة	النسبة %	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة

ملحق رقم (2)

تقرير المشتريات من المستلزمات السلعية

العامل المحاسبي	المستلزمات السلعية	الوحدة	تقدير 2007 / 2008				السنة الحالية 2008 / 2008							السنة السابقة 2007 / 2006				متوسط سعر الشراء			
			قيمة طن	قيمة			قيمة طن	محلي	مستورد				إجمالي	قيمة طن	قيمة			السنة الحالية		السنة السابقة	
				محلي	مستورد	جملة			قيمة صنف	رسوم جمركية	مصاريف أخرى	جملة			محلي	مستورد	جملة	محلي	مستورد صنف	محلي	مستورد صنف



ملحق رقم (3)

نماذج تقارير خاصة بالعمالة

1/3 نماذج تطور العمالة

2/3 تقارير دراسة الغياب

3/3 تقارير تقدير كفاءة العاملين

ملحق رقم (1/3)

تقرير العمالة والأجور

العمالة الدائمة والأجور عام 2007 / 2008

<table dir="rtl">
<tr>
<th rowspan="3">بيان</th>
<th rowspan="3">متوسط عدد العاملين</th>
<th colspan="9">العام الحالي 2007 / 2008
الأجور</th>
<th colspan="4">التقديري 2007 / 2008
الأجور</th>
<th rowspan="3">متوسط أجر العامل</th>
<th colspan="4">العام السابق2006 / 2007
الأجور</th>
<th rowspan="3">متوسط أجر العامل</th>
</tr>
<tr>
<th colspan="6">نقدية</th>
<th rowspan="2">عينة</th>
<th rowspan="2">إجمالي</th>
<th rowspan="2">متوسط أجر العامل</th>
<th rowspan="2">متوسط عدد العاملين</th>
<th colspan="3">الأجور</th>
<th rowspan="2">متوسط عدد العاملين</th>
<th colspan="3">الأجور</th>
</tr>
<tr>
<th>أصلية</th>
<th>إضافية</th>
<th>تشجيعية وحوافز</th>
<th>أخري</th>
<th>تأمينات</th>
<th>جملة</th>
<th>نقدية</th>
<th>عينة</th>
<th>جملة</th>
<th>نقدية</th>
<th>عينة</th>
<th>جملة</th>
</tr>
<tr>
<td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td>
</tr>
</table>

ملحق رقم (2/3)

تقرير عن غياب العمالة

الغياب للأسباب العادية وغير العادية

البيان	السنة الحالية 2007 / 2008 عامل / يوم	السنة السابقة 2006 / 2007 عامل يوم	التطور ٪

ملحق رقم (3/3)

إدارة / قسم : ....

سجل تقرير الانجاز الشهري للوظائف التنفيذية لعام / /

الاسم : .... الدرجة : .... الوظيفة : ....

المؤهل الدراسي وتاريخه : .... تاريخ الدخول للخدمة : ....

تاريخ التعيين بالمؤهل العالي : / /

م	عناصر التقرير	الدرجة الشهرية القصوي	يناير	فبراير	مارس	إبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	الجملة	الدرجة السنوية القصوي
1	حجم الإنجاز	25														300
2	جودة الإنجاز	25														300
3	سرعة الإنجاز	20														240
4	التعـــــاون	20														240
5	الانضبـــاط	10														120
	الجملة	100														1200
	توقيع الرئيس المباشر															
	توقيع الرئيس الأعلي															
	توقيع الموظف بالعلم															

ملحق 4/3

مؤسسة ....
ادارة / قسم ....

عناصر ومستويات التقييم للوظائف الاشرافية ذات خط السلطة المزدوج عن شهر / ....

المسمى / .... الوظيفة / .... الدرجة المالية : ....

عناصر التقدير	ضعيف	متوسط	عال	متميز
المهارات الفكرية والإدارية	- يؤدي العمل بطريقة تقليدية روتينية. - يحقق الأهداف والنتائج بصعوبة. - قدرة محدودة على اتخاذ القرارات. - يتعامل مع المشكلات والأزمات بصعوبة. - نادراً ما يقدم مقترحات جيدة وأفكار مبتكرة.	- يؤدي الأعمال في حدود التوجيهات والإرشادات. - يحقق الأهداف والنتائج مع التوجيه المستمر. - استعداد لاتخاذ القرارات عند الحاجة. - يواجه المشكلات والأزمات مع التوجيه المستمر. - يقدم أحياناً مقترحات وأفكار مفيدة عند طلبها.	- يؤدي الأعمال بأسلوب غير تقليدي. - يحقق الأهداف والنتائج بصورة منتظمة. - مهارات عالية في اتخاذ القرارات المطلوبة. - مواجهة فعالة للمشكلات والأزمات. - يحرص دائماً على إعداد مقترحات وأفكار جيدة.	- يبادر بتقديم مقترحات لتطوير أساليب العمل. - يتمتع بفكر ابتكاري لتحقيق الأهداف. - تلقى قراراته القبول الواسع من الآخرين. - يبادر بعلاج مسببات المشكلات والأزمات. - دائماً يقدم مقترحات وأفكار ابتكارية متميزة للعمل.
القدرات الشخصية	- استعداد ضعيف لبذل الجهد في العمل. - قدرة ضعيفة لكسب ثقة الآخرين وتعاونهم. - قدرة ضعيفة على الإقناع والتأثير من الآخرين. - قدرة ضعيفة على اكتساب المعارف والمهارات. - مهارة محدودة في إرضاء رؤسائه.	- يحرص على بذل الجهد اللازم لإنجاز العمل. - يجتهد لكسب ثقة الآخرين وتعاونهم. - يستطيع عادة إقناع الآخرين والتأثير فيهم. - يحرص عادة على اكتساب المعارف والمهارات. - يحاول عادة تحقيق رضاء رؤسائه.	- قدرة عالية لبذل الجهد في العمل. - قدرة عالية لكسب ثقة الآخرين وتعاونهم. - قدرة عالية لإقناع الآخرين والتأثير عليهم. - يستطيع اكتساب المعارف والمهارات بسهولة. - يحصل دائماً على رضاء رؤسائه.	- قدرة غير عادية لبذل مزيد من الجهد في العمل. - يكتسب ثقة الآخرين وتعاونهم بصورة مطلقة. - يتمتع بمهارة متميزة في إقناع الآخرين والتأثير عليهم. - يبادر دائماً على تطوير معارفه ومهاراته. - يتفق معظم الرؤساء على تميزه.
مستوى الأداء	- مستوى الإنجازات أقل من المطلوب. - جودة العمل محدودة. - يحقق الأهداف والنتائج بصعوبة. - يتسبب في ارتفاع تكلفة أداء العمل. - لا يحقق الاستفادة القصوى من إمكانات المرؤوسين.	- مستوى الإنجازات متوسطة. - جودة العمل متوسطة. - يجتهد لتحقيق الأهداف والنتائج. - يعمل على عدم زيادة تكلفة أداء العمل. - يحرك الاستفادة من إمكانات المرؤوسين بغير السناح.	- يحقق الإنجازات المطلوبة. - يلتزم دائماً بجودة العمل المطلوبة. - يحقق دائماً الأهداف والنتائج. - لا يتسبب في زيادة تكلفة أداء العمل. - يحقق أقصى استفادة ممكنة من إمكانيات المرؤوسين.	- يقدم مقترحات غير تقليدية لتحسين الأداء. - يؤدي العمل بجودة أعلى من المتوقع. - يحقق نتائج غير متوقعة. - يقدم حلولاً مبتكرة لتخفيض التكلفة. - يعمل دائماً على استخدام مهارات وقدرات المرؤوسين.
السمات الشخصية	- استعداد ضعيف للتعاون والميل إلى الانعزالية. - سريع الانفعال والميل إلى الفردية. - اتجاه ضعيف للتنمية والترقي. - ميول ضعيفة للالتزام بالموضوعية وتحقيق العدالة بين الآخرين. - سريع الانسحاب عند مواجهة المواقف الصعبة.	- يبذل جهوداً للتعاون مع الآخرين. - يجتهد في التحكم في أعصابه لتحقيق مصلحة العمل. - يجتهد لتنمية ذاته وليحصل على ترقية. - يعمل على تحقيق الموضوعية ويحرص على العدالة. - يحاول مواجهة المواقف الصعبة.	- يحرص دائماً على التعاون مع الآخرين. - تغلب السيطرة على انفعالاته. - دائم الحرص على الاستفادة من فرص التنمية والترقي. - يلتزم بالموضوعية والعدالة. - يواجه المواقف الصعبة.	- يقدم مقترحات لتدعيم التعاون مع الآخرين. - تام السيطرة والتحكم في انفعالاته. - يبحث دائماً عن فرص للتنمية والترقي. - يعد الأكثر ابتكاراً لتحقيق الموضوعية والعدالة. - يبادر للاستعداد لمواجهة المواقف الصعبة.

توقيع المسئول الأول   توقيع المسئول الثاني   توقيع الموظف بالعلم

ملحق رقم (5/3)

مؤسســـــة : ....

إدارة قســـــم : ....

تقرير الكفاءة السنوي لعام : ....

تقرير الكفاية السنوي لعام

الوظائف التنفيذية

اسم الموظف	:	تاريخ الميلاد	:
الوظيفة الحالية	:	تاريخ دخول الخدمة	:
		المؤهل العلمي	:
الدرجة والمرتب	:	وتاريخ الحصول عليه	:
الجزاءات والعقوبات التأديبية	:	الإحالة الي مجلس تأديب	:
تاريخ توقيعها	:	أو الإيقاف عن العمل	:

م	عناصر البيان	النهاية العظمى	التقدير
1	حجم الإنجاز	300	
2	جودة الإنجاز	300	
3	سرعة الإنجاز	240	
4	التعاون	240	
5	الانضباط في العمل	120	
	الجملة	1200	

- يتم قسمة المجموع علي 12 (أثني عشر) ليكون الناتج / 100 درجة
- حالة العامل خلال فترة التقدير من الناحيتين الصحية والذهنية.

توقيع الرئيس المباشر توقيع الرئيس الأعلى يعتمد، وكيل الوزارة رئيس القطاع

قررت لجنة شئون العاملين بجلستها المنعقدة في / / 200 والمعتمد محضرها من السيد/ بتاريخ / / 200 درجة كفاية العامل درجة بمرتبة

توقيع رئيس اللجنة



ملحق رقم (6/3)

مؤسســــة : ....

إدارة قســـم : ....

تقرير الكفاءة السنوي لعام : ....

الوظائف الإشرافية

اسم الموظف :	تاريخ الميلاد
الوظيفة الحالية	تاريخ دخول الخدمة
	المؤهل العلمي
الدرجة والمرتب	وتاريخ الحصول عليه
الجزاءات والعقوبات التأديبية	الإحالة الي مجلس تأديب
تاريخ توقيعها :	أو الإيقاف عن العمل

م	عناصر البيان	النهاية العظمي	التقدير
1	المهارات الفكرية	300	
2	القدرات الشخصية	360	
3	مستوي الأداء	260	
4	السمات الشخصية والإنسانية	180	
	الجملة	1200	

- يتم قسمة المجموع علي 12 (أثني عشر) ليكون الناتج / 100 درجة
- حالة العامل خلال فترة التقدير من الناحيتين الصحية والذهنية.

توقيع الرئيس المباشر توقيع الرئيس الأعلى يعتمد، وكيل الوزارة رئيس القطاع

قررت لجنة شئون العاملين بجلستها المنعقدة في / / 200 والمعتمد محضرها من السيد/ بتاريخ / / 200 درجة كفاية العامل درجة بمرتبة

توقيع رئيس اللجنة



ملحق رقم (7/3)

تقرير نتائج أعمال الشركة خلال المدة من / /

قائمة نتائج الأعمال 2007 / 2008				
الدليل المحاسبي	بيان	تقديري 2007 2008	فعلي 2007 2008	السنة السابقة 2007 2008

ملحق رقم (8/3)

بيان بمقارنة الأصول والخصوم المتداولة

الدليل المحاسبي	بيان	التقديري عام		الرصيد في نهاية عام 08/07		الرصيد في نهاية عام 08/07	
		مبلغ	%	مبلغ	%	مبلغ	%

ملحق رقم (4)

نماذج تقارير خاصة بالنواحي المالية

ملحق رقم (1/4)

تقرير تحليل عناصر تكاليف الإنتاج

بيان	السنة الحالية 2007 / 2008						
	خامات ومواد مباشرة			أجور مباشرة	تكاليف غير مباشرة		جملة
	محلي	أجنبي	جنيه		إهلاك	أخرى	

تابع ملحق رقم (2/4)

تقرير تحليل عناصر تكاليف الإنتاج

بيان	السنة الحالية 2006 / 2007							
	خامات ومواد مباشرة			أجور مباشرة	تكاليف غير مباشرة		جملة
	محلي	أجنبي	جنيه		إهلاك	أخرى	

تابع ملحق رقم (3/4)

تقرير التسويق والمبيعات

الدليل المحاسبي	المنتجات	الوحدة	إجمالي المبيعات									
			المبيعات التقديرية 08/07		المبيعات الفعلية 08/07		مبيعات السنة السابقة 07/06		نسبة السنة الأهداف %		نسبة التطور %	
			كمية	قيمة	كمية	قيمة	كمية	قيمة	كمية	قيمة	كمية	قيمة

تقرير رقم (5)

نماذج تقارير متابعة

المكاتب والموضوعات

ملحق رقم (1/5)

تقرير متابعة موضوعات

رقم	الجهة الوارد منها	رقم القيد	الموضوع	تاريخ الإجابة	رأي رئيس المؤسسة	رأي نائب رئيس المؤسسة	رأي الإدارة المختصة	ما تم من إجراء

ملحق رقم (2/5)

تقرير متابعة مكاتبات

بيان الموضوعات المعانة الي : ....

في الفترة من / / إلى / /

رقم	الجهة الوارد منها	رقم وتاريخ الإحالة		الموضوع	ما تم من إجراء
		الرقم	التاريخ		



ملحق رقم (3/5)

تقرير متابعة أعمال الشئون القانونية

خلال الفترة من / / الي / /

الموضـــــوع :...

....

....

....

رقم قيده في السجل العام: .... **رقم قيده في السجل الخاص :** ....

اسم الأستاذ المحال إليه الموضوع :..

تاريخ الإحالة : ....

الإجراءات التي تم اتخاذها :..

....

....

....

القرار الصادر بالتصرف النهائي في الموضوع وتاريخه : ....

....

....

....

....

الموظف المختص   **رئيس السكرتارية**

ملاحق
الوحدة الخامسة

ملحق رقم (6)

أساليب تحليل المتغيرات الدراسة والاختبارات الإحصائية للفروض

لدراسة الأنماط القيادية للمدير المصرى وتقييم مدى ملاءمته للمتطلبات العالمية : الباحث أيمن عيد

الأسئلة التى تعبر عن مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	فروض الدراسة	المتغيرات	القياس	الأساليب الإحصائية التى تم استخدامها فى اختيار فروض الدراسة
1- هل تتوافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم بما يمكنهم من إمكانية تحقيق التعامل الفعال مع العالمية ؟	1-التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين فى مصر على اختلاف مستوياتهم بما يمكنهم من إمكانية تحقيق التعامل الفعال مع العالمية	1- لا توجد اختلافات معنوية بين القادة فى المستويات الإدارية فيما يتعلق بتوافر أبعاد القيادة التحويلية	- أبعاد القيادة التحويلية وتتمثل فى خمسة وعشرين بعد والتى يعكسها المتغيرات الخاصة بالسؤال الرابع من قائمة الاستقصاء بالملحق رقم(1)	1.مقياس ليكرت الخماسى للموافقة.	- كروسكال واليز. -مان –وايتنى. -بعض المقاييس الوصفية وهى الوسط الحسابى. الانحراف المعيارى. التوزيع التكرارى والنسبى.

الأسئلة التى تعبر عن مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	فروض الدراسة	المتغيرات	القياس	الأساليب الإحصائية التى تم استخدامها فى اختيار فروض الدراسة
2- هل تتوافر المعرفة بالعالمية لدى القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم بما يمكنهم من إمكانية تحقيق التعامل الفعال مع العالمية ؟	2- التعرف على مدى ملاءمه معرفة القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم بالعالمية والتعامل الفعال معهم	2.لا توجد اختلافات معنوية بين القادة فى المستويات الإدارية فيما يتعلق بتوافر المعرفة العالمية.	2- مفهوم العالمية. - المعرفة بالمنظمات المؤثرة فى تشر فلسفة العالمية. - موقف الدول من العالمية . - أهداف العالمية. - الآثار الايجابية للعالمية. - الآثار السلبية للعالمية.	2-مقياس الاختيار المتعدد حيث تم عرض أكثر من مفهوم للعالمية بغرض اختيار أحدها وكذا عرض أكثر من منظمة واختيار ما إذا كان احدها أو جميعها يساعد فى نشر فلسفة العالمية. 2- مقياس ليكرت الخماسى للموافقة والذى تضمن اثنى عشر عبارة حيث: العبارتان 4، 12 لقياس مدى المعرفة بالآثار السلبية للعالمية. العبارتان 1، 2 لقياس مدى المعرفة بموقف الدول من العالمية .	- كروسكال واليز. - مان –وايتنى. - بعض المقاييس الوصفية وهى • الوسط الحسابى. • الانحراف المعيارى. • التوزيع التكرارى والنسبى • كا2

الأسئلة التى تعبر عن مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	فروض الدراسة	المتغيرات	القياس	الأساليب الإحصائية التى تم استخدامها فى اختيار فروض الدراسة
3- هل تتوافر السمات التى تؤهل القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم لتحقيق التعامل الفعال مع العالمية؟	3- التعرف على مدى ملاءمة سمات القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم للتعامل الفعال مع العالمية	3-لا توجد اختلافات معنوية بين القاده الإداريين فى المستويات الإدارية فيما يتعلق بتوافر السمات اللازمة	3-تمثل 18 متغيراً (السمات) والتى تعكسها العبارات من 1-18 بالسؤال الخامس من قائمة الاستقصاء بالملحق رقم (1)	3.مقياس ليكرت الخماسى للتوافر	3- كروسكال واليز. - مان –وايتنى. - بعض المقاييس الوصفية وهى • الوسط الحسابى. • الانحراف المعيارى. • التوزيع التكرارى والنسبى
4- هل تتوافر المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق التعامل الفعال مع العالمية لدى القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم فى بيئة الأداء الادارى المصرى؟	4- التعرف على مدى التوافق بين مهارات القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم وبين إمكانية التعامل الفعال مع العالمية	4-لا توجد اختلافات معنوية بين القادة الإداريين فى المستويات الإدارية فيما يتعلق بتوافر المهارات الإدارية اللازمة للتعامل الفعال مع العالمية.	تمثل 19 متغير (المهارات) والتى يعكسها العبارات من 19-37 بالسؤال الخامس من قائمة الاستقصاء بالملحق رقم (1)	مقياس ليكرت الخماسى للتوافر	-كروسكال واليز. - مان –وايتنى. - بعض المقاييس الوصفية وهى • الوسط الحسابى. • الانحراف المعيارى. • التوزيع التكرارى والنسبى.

الأسئلة التى تعبر عن مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	فروض الدراسة	المتغيرات	القياس	الأساليب الإحصائية التى تم استخدامها فى اختيار فروض الدراسة
5- هل تتوافر المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق التعامل الفعال مع العالمية لدى القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم فى بيئة الأداء الادارى	5- التعرف على مدى التوافق بين مهارات القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم وبين إمكانية التعامل الفعال مع العالمية	5- لا توجد اختلافات معنوية بين القادة الإداريين فى المستويات الإدارية فيما يتعلق بتوافر المهارات الإدارية اللازمة للتعامل الفعال مع العالمية	5-تمثل 18 متغير (المهارات) والتى يعكسها العبارات من 39-55بالسؤال الخامس من قائمة الاستقصاء بالملحق رقم (1)	5-مقياس ليكرت الخماسى للتوافر	5-كروسكال واليز. - مان –وايتنى. - بعض المقاييس الوصفية وهى • الوسط الحسابى. • الانحراف المعيارى. • التوزيع التكرارى والنسبى.
6-هل تتوافر خصائص المتغيرات البيئية المؤهلة لتحقيق التعامل الفعال مع العالمية فى المستويات الإدارية لبيئة الأداء الادارى المصرى	6-التعرف على مدى التوافق بين مهارات القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم وبين إمكانية التعامل الفعال مع العالمية	6-لا توجد اختلافات معنوية بين القادة الإداريين فى المستويات الإدارية فيما يتعلق بتوافر المهارات الإدارية اللازمة للتعامل الفعال مع العالمية	6-تمثل 19 متغيراً (المهارات) والتى يعكسها العبارات من 1-19بالسؤال الخامس من قائمة الاستقصاء بالملحق رقم (1)	6-مقياس ليكرت الخماسى للتوافر	-كروسكال واليز. - مان –وايتنى. - بعض المقاييس الوصفية وهى • الوسط الحسابى. • الانحراف المعيارى. • التوزيع التكرارى والنسبى.

الأسئلة التى تعبر عن مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	فروض الدراسة	المتغيرات	القياس	الأساليب الإحصائية التى تم استخدامها فى اختيار فروض الدراسة
7- هل توجد علاقات ارتباط بين أبعاد المتطلبات العالمية.	7- التعرف على مدى وجود علاقات ارتباط فيما بين أبعاد متطلبات العالمية.	7-لا توجد علاقات ارتباط بين أبعاد متطلبات العالمية.	7-تتمثل هذه المتغيرات فى متطلبات العالمية وهى: • المعرفة بالعالمية. • القيادة التحويلية. • السمات • المهارات • القدرات • خصائص المتغيرات البيئية.		• الارتباط



ملحق رقم (7)

المقاييس التى تستخدم فى قياس خاصية واحده

مجال القياس	مجموعة الاستجابات التى يتكون منها القياس				
الجودة	ممتازة او	جيدة	مقبولة	ضعيفة	
	جيدة جداً	جيدة	الى حد ما	سيئة	سيئة جداً
الأهمية	هام جداً	هام	الى حد ما	غير هام	غير هام تماما
إثارة الاهتمام	يثير الاهتمام جداً	يثير الاهتمام	الى حد ما	لا يثير الاهتمام	لا يثير الاهتمام تماماً
الرضا	مرضى جداً	مرضى	مرضى لحد ما	غير مرضى	غير مرضى تماماً
الملاءمة	ملائم تماماً	ملائم	ملائم لحد ما	غير ملائم	غير ملائم تماماً

ملحق رقم (8)

نموذج العلاقة بين نتائج الدراسة

فروض الدراسة	النتائج المرتبطة بكل فرض
الفرض الأول : لا توجد علاقة معنوية بين الاهتمام البيئى وسلوك المستهلك الواعى بيئيا	1- وجود تأثير طردى معنوى للاهتمام البيئى فى سلوك المستهلك الواعى بيئيا حيث بلغ معامل الانحدار (β)، (0.605). 2- تمكن الاهتمام البيئى من تفسير (14.6٪) من التغير في سلوك المستهلك الواعى بيئيا وفقا لمعامل التحديد (R^2) المعدل. 3- تمكن الاهتمام البيئى من التمييز بين المستهلكين الواعيين بيئيا والمستهلكين غير الواعين بيئيا بنسبة (76.5٪) وفقا لتحليل التمايز.
الفرض الثاني : لا توجد علاقة معنوية بين المعرفة البيئية وسلوك المستهلك الواعى بيئيا.	1- وجود تأثير طردى معنوى للمعرفة البيئية فى سلوك المستهلك ا لواعى بيئيا حيث بلغ معامل الإنحدار (β)، (0.306). 2- تمكنت المعرفة البيئية من تفسير (2.9٪) من التغير في سلوك المستهلك الواعى بيئيا وفقا لمعامل التحديد (R^2) المعدل. 3- تمكنت المعرفة البيئية من التمييز بين المستهلكين الواعيين بيئيا والمستهلكين غير الواعيين بيئيا. بنسبة (73.7٪) وفقا لتحليل التمايز.
الفرض الثالث : لا توجد علاقة معنوية بيم الجماعات المرجعية وسلوك المستهلك الواعى بيئيا.	1- وجود تأثير طردى معنوى للجماعات المرجعية فى سلوك المستهلك الواعى بيئيا حيث بلغ معامل الإنحدار (β) (0.41). 2- تمكنت الجماعات المرجعية من تفسير (5.2٪) من التغير فى سلوك المستهلك الواعى بيئيا وفقا لمعامل التحديد (R^2) المعدل. 3- تمكنت الجماعات المرجعية من التمييز بين المستهلكين الواعيين بيئيا والمستهلكين غير الواعيين بيئيا بنسبة (71٪) وفقا لتحليل التمايز.



ملحق رقم (8)

نموذج العلاقة بين نتائج الدراسة

فروض الدراسة	النتائج المرتبطة بكل فرض
الفرض الرابع **لا توجد علاقة معنوية بين القيم الثقافية البيئية وسلوك المستهلك الواعى بيئياً.**	1- وجود تأثير طردى معنوى للقيم الثقافية البيئية فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً حيث بلغ معامل الإنحدار (β)، (0.29). 2- تمكنت القيم الثقافية البيئية من تفسير (0.8٪) من التغير فى سلوك المستهلك الواعى بيئيا وفقاً لمعامل التحديد (R^2) المعدل. 3- تمكنت القيم الثقافية البيئية من التمييز بين المستهلكين الواعيين بيئياً والمستهلكين غير الواعيين بيئيا بنسبة (58.5٪) وفقاً لتحليل التمايز.
الفرض الخامس : **لا توجد علاقة معنوية بين إدراك الذات وسلوك المستهلك الواعى بيئياً.**	1- وجود تأثير طردى معنوى لإدراك الذات فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً حيث بلغ معامل الإنحدار (β)، (0.49). 2- تمكن إدراك الذات من تفسير (32.4٪) من التغير فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً وفقاً لمعامل التحديد (R^2) المعدل. 3- تمكن إدراك الذات من التمييز بين المستهلكين الواعيين بيئيا، والمستهلكين غير الواعيين بيئياً بنسبة (76.2٪) وفقاً لتحليل التمايز.
الفرض السادس : **لا توجد علاقة معنوية بين مصدر التحكم وسلوك المستهلك الواعى بيئيا.**	1- عدم وجود تأثير معنوى لمصدر التحكم فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً وفقاً لتحليل الإنحدار. 2- تمكن مصدر التحكم من التمييز بين المستهلكين الواعيين بيئياً والمستهلكين غير الواعيين بيئيا بنسبة (61.8٪) وفقاً لتحليل التمايز.

ملحق رقم (8)

نموذج العلاقة بين نتائج الدراسة

فروض الدراسة	النتائج المرتبطة بكل فرض
الفرض السابع : لا توجد علاقة معنوية بين السمات الخمسة الأساسية للشخصية وسلوك المستهلك الواعى بيئياً.	1- عدم وجود تأثير معنوى لأربعة سمات هى (سمة العصبية، وسمة الإنبساط، وسمة التفتح للخبرة، وسمة القبول) فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً وفقاً لتحليل الإنحدار. 2- وجود تأثير طردى معنوى لسمة الضمير فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً وفقاً لتحليل الإنحدار ولكن تم استبعاد هذه السمة من النموذج النهائى للإنحدار لعدم مساهمتها فى زيادة قيمة معامل التحديد (R^2) المعدل. 3- تمكنت السمات الخمسة الأساسية للشخصية من التمييز بين المستهلكين الواعيين بيئياً والمستهلكين غير الواعيين بيئياً بنسبة (80.7٪) وفقاً لتحليل التمايز.
الفرض الثامن : لا توجد علاقة معنوية بين الخصائص الديموجرافية وسلوك المستهلك الواعى بيئياً.	1- وجود تأثير طردى معنوى للدخل فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً حيث بلغ معامل الإنحدار (β)، (1.692). 2- وجود تأثير طردى معنوى للتعليم فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً حيث بلغ معامل الإنحدار (β)، (0.975). 3- وجود تأثير عكسى معنوى للسن فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً حيث بلغ معامل الإنحدار (β)، (- 2.111). 4- تمكن الدخل من تفسير (2.6٪) من التغير فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً وفقاً لمعامل التحديد (R^2) المعدل. 5- تمكن التعليم من تفسير (0.08٪) من التغير فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً وفقاً لمعامل التحديد (R^2) المعدل. 6- تمكن السن من تفسير (3.1٪) من التغير فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً وفقاً لمعامل التحديد (R^2) المعدل.

ملحق رقم (8)

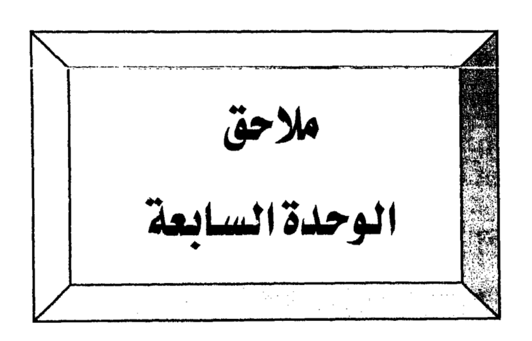
نموذج العلاقة بين نتائج الدراسة

فروض الدراسة	النتائج المرتبطة بكل فرض
	7- عدم وجود تأثير معنوى لأربعة خصائص ديموجرافية وهى النوع، والوظيفة، والحالة الاجتماعية، والموقع الجغرافى، فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً وفقاً لتحليل الإنحدار. 8- تمكنت الخصائص الديموجرافية من التمييز بين المستهلكين الواعيين بيئياً والمستهلكين غير الواعيين بيئيا بنسبة (61.3٪) وفقاً لتحليل التمايز. 1- إن المستهلك الواعى بيئياً ينتمى أكثر إلى فئة الإناث (64٪)، وفى مقتبل العمر (59٪ ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة)، ويعمل فى الحكومة والقطاع الخاص بنسبة (39٪ ، 26٪) على التوالى، ومتزوج ولديه أطفال بنسبة (86٪)، وذو تعليم جامعى بنسبة (71٪)، وينتمى لفئة الدخل المرتفع (38٪ لدخل 1500 جنيه فأكثر).
النموذج المقترح للدراسة	2- تم التوصل إلى نموذج مقترح يصلح للتطبيق فى الشركات المصرية التى ترغب فى تبنى التسويق البيئى مكون من ثمانية محددات مستقلة هى : إدراك الذات، والاهتمام البيئى، والجماعات المرجعية، والقيم الثقافية البيئية، والمعرفة البيئية، والسن، والدخل، والتعليم، حيث تمكنت هذه المحددات من تفسير (62.4٪) من التغير فى سلوك المستهلك الواعى بيئياً وفقاً لمعامل التحديد (R^2) المعدل. 3- تمكنت المحددات الثمانية مجتمعة من التمييز بين المستهلكين الواعيين بيئياً والمستهلكين غير الواعيين بيئيا بنسبة (83.2٪) وفقاً لتحليل التمايز.

ملحق رقم (8)

نموذج العلاقة بين نتائج الدراسة

فروض الدراسة	النتائج المرتبطة بكل فرض
الأهمية النسبية لمحددات سلوك المستهلك الواعي بيئياً.	1- احتلت المحددات السيكولوجية والتي تشمل إدراك الذات، والاهتمام البيئي، والمعرفة البيئية الترتيب الأول من حيث التأثير في سلوك المستهلك الواعي بيئياً حيث استطاعت بمفردها أن تفسر (49.9٪) من التغير في هذا السلوك، يليها المحددات الديموجرافية والتي تشمل السن، والدخل، والتعليم حيث استطاعت أن تفسر بمفردها (6.5٪) من التغير في هذا السلوك، وأخيراً المحددات الاجتماعية والتي تشمل الجماعات المرجعية والقيم الثقافية البيئية حيث استطاعت أن تفسر بمفردها (6٪) من التغير في سلوك المستهلك الواعي بيئياً. 2- يعتبر إدراك الذات أكثر المحددات السيكولوجية أهمية لأنه يفسر بمفرده (32.4٪) من التغير في سلوك المستهلك الواعي بيئياً، يليه الاهتمام البيئي بنسبة تفسير (14.6٪)، وأخيراً المعرفة البيئية بنسبة تفسير (2.9٪) من التغير في هذا السلوك. 3- تعتبر الجماعات المرجعية أكثر أهمية من القيم الثقافية البيئية لأنها فسرت بمفردها (5.2٪) من التغير في سلوك المستهلك الواعي بيئياً. 4- يعتبر السن أكثر المحددات الديموجرافية أهمية من حيث التأثير في سلوك المستهلك الواعي بيئياً يليه الدخل ثم التعليم وفقاً لقيم معامل التحديد المعدل حيث بلغت (3.1٪، 2.6٪ ، 0.8) على التوالي.


ملاحق
الوحدة السابعة

نموذج

قائمة استقصاء

تقييم نظام توزيع الكتاب الجامعي

موجهة إلى

السادة أعضاء هيئة التدريس

جامعة المنوفية

مكتب أ.د . رئيس الجامعة

السادة الزملاء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

تحية طيبة وبعد،

امتداداً لسياسة إدارة الجامعة بشأن تقييم وتطوير الأنظمة المعمول بها للتأكد من مدي ملاءمتها وتحقيقها لأهداف العملية التعليمية تم إعداد هذا الاستقصاء للتعرف علي آراء واتجاهات السادة أعضاء هيئة التدريس نحو نظام توزيع الكتاب الجامعي وكذلك مقترحاتهم لتطوير هذا النظام بما يحقق توقعات أعضاء هيئة التدريس ويضمن تحقيق أهداف الدولة من هذا النظام.

خالص الشكر والتقدير علي تفضلكم بالمساعدة في تطوير هذا النظام بإبداء آرائكم ومقترحاتكم من خلال الإجابة بصراحة وموضوعية علي الأسئلة الواردة في هذا الاستقصاء.

مع خالص تحياتي وتقديري ....

رئيس الجامعة

(أ.د . محمد محمد إبراهيم)

يرجي الإجابة علي الأسئلة والعبارات الواردة بهذا الاستقصاء بوضع علامة (√) أمام مستوي الإجابة الذي يعبر عن وجهة نظركم.

(1) هل تم عرض وتوضيح نظام توزيع الكتاب الجامعي عليكم من قبل إدارة الكلية ؟

نعم ( )	لا ( )

(في حالة الإجابة بـ لا انتقل مباشرة الي السؤال رقم 4)

(2) في حالة الإجابة بـ (نعم) ما هي وسيلة الاتصال بكم لتوضيح وعرض النظام؟

- من خلال عرضه في مجلس القسم ....( )
- من خلال عرضه علي أعضاء القسم بشكل فردي ....( )
- من خلال تعميمه علي أعضاء هيئة التدريس بمذكرة والتوقيع عليه بما يفيد العلم ....( )
- من خلال اجتماع من عميد الكلية ....( )
- وسائل أخري (حدد من فضلك)

....

....



(3) ما مدي وضوح نظام توزيع الكتاب الجامعي، وذلك فيما يتعلق بالعناصر التالية :

العناصر	واضح	إلى حد ما	غير واضح
فلسفة وأهداف نظام توزيع الكتاب الجامعي			
الجهاز المسئول عن توزيع الكتاب الجامعي علي مستوي الجامعة والكلية			
المزايا التي تعود علي عضو هيئة التدريس من تطبيق النظام			
شروط التعاقد مع جهاز توزيع الكتاب			

(4) هل سبق تعاقدكم مع الجهاز المسئول عن توزيع الكتاب الجامعي ؟

الفصل الدراسي	نعم	لا
الأول		
الثاني		

(في حالة الإجابة بـ لا انتقل مباشرة الي السؤال رقم 8)

(5) في حالة الإجابة علي السؤال السابق بـ (نعم) سواء في الفصل الدراسي الأول أو الثاني " ما هي الدوافع والمزايا التي كانت متوقعة عند التعاقد مع الجهاز " ؟

....

....

(6) إلى أي مدى تحققت توقعاتكم من التعاقد مع الجهاز ؟

- تحققت بدرجة عالية .... ( )
- تحققت بدرجة مقبولة .... ( )
- تحققت بدرجة منخفضة .... ( )
- لم تتحقق علي الإطلاق .... ( )

(7) إذا كان ما تم تحقيقه من توقعات منخفض أو لم تتحقق هذه التوقعات تماماً ، ما هي أهم المزايا التي لم تتحقق ؟

- ....
- ....
- ....
- ....
- ....

(8) في حالة عدم سبق التعاقد مع الجهاز – ما هي أهم الدوافع أو الأسباب الحقيقية لعدم إقبالكم علي التعاقد مع الجهاز ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة).

- عدم ملاءمة نسبة التوزيع التي يتم التعاقد عليها (70 ٪) ....( )
- الاعتقاد بان هذا النظام يمثل نوعا من التدخل من جانب الجامعة في حرية أستاذ الجامعة في ممارسة أعماله ....( )
- عدم الموافقة علي نظام سعر التعاقد علي بيع الكتاب ....( )
- الخوف من اطلاع الغير علي أحد مصادر الدخل الشخصي لأستاذ الجامعة ....( )

- عدم ملاءمة نظام الدفع (35٪ ، 30٪ ، 25٪) ....( )
- الخوف أو القلق من عدم وفاء الجهاز لما قدمه من وعود عند التعاقد ومن ثم عدم الحصول علي الأموال المستحقة في مواعيدها...........( )
- أسباب أخري (حدد من فضلك) ....( )
- ....
- ....

(9) ما هي اتجاهاتكم بصراحة في الجوانب التالية المتعلقة بنظام توزيع الكتاب الجامعي ؟

خصائص نظام توزيع الكتاب	ملائم	ملائم الي حد ما	غير ملائم
سعر التعاقد علي بيع الكتاب			
سعر بيع الكتاب للطالب			
نسبة التوزيع التي يتم التعاقد عليها (70٪)			
مقابل التوزيع (5٪)			
نظام الدفع (35٪ ، 30٪ ، 25٪)			
أماكن منافذ التوزيع			
نظام العمل في منافذ التوزيع			
كفاءة العاملين بمنافذ التوزيع			
مواعيد العمل في منافذ التوزيع			
معاملة العاملين للطلاب في منافذ التوزيع			
الإشراف العام للكلية علي منافذ التوزيع			

(10) هل تري ان هناك بدائل افضل لتطبيق سياسة دعم الكتاب الجامعي وتحقيق مصلحة عضو هيئة التدريس ؟

نعم (   )   لا (   )   لا أعرف (   )

(11) هل تعتقد ان هناك بدائل اخري افضل من هذا النظام لتوزيع الكتاب الجامعي ؟

نعم (   )   لا (   )   لا أعرف (   )

(في حالة الإجابة بـ (نعم) ما هي البدائل ؟)

- ....
- ....
- ....
- ....

(12) هل تتعامل مع منافذ توزيع خاصة لتوزيع الكتاب ؟

نعم (   )   لا (   )

(13) في حالة تعاملكم مع منافذ توزيع خاصة يرجي توضيح وجهة نظركم في القضايا التالية :

القضـــــايا	عالية	متوسطة	منخفضة
نسبة التوزيع			
نسبة العمولة			
نسبة المرتجعات			
نسبة نظام الدفع			

(14) هل تفضل توزيع الكتاب الجامعي من خلال منافذ توزيع تابعة خاصة للقطاع الخاص داخل الحرم الجامعي ؟

نعم (   )   لا (   )

(15) إذا كنت تفضل أو لا تفضل هذا البديل برجاء تحديد الأسباب :

أسباب التفضيل	أسباب عدم التفضيل

(16) هل تري أن هناك أسباب أخري لتحقيق نسبة توزيع أعلي من خلال الجهاز ؟

نعم (   )   لا (   )   لا أعرف (   )

(17) إذا كانت الإجابة بنعم برجاء تحديد الأسباب .

- ....
- ....
- ....
- ....
- ....

(18) هل هناك حسب معلوماتكم أنظمة بديلة تطبق في جامعات أخري ؟

نعم (   )   لا (   )   لا أعرف (   )

(19) إذا كانت هناك انظمة بديلة في جامعات اخر ي برجاء تحديدها.

- ....
- ....
- ....
- ....
- ....

(20) بصفة عامة ما هي اهم المشكلات المرتبطة بنظام توزيع الكتاب الجامعي في رايكم ؟

- ....
- ....
- ....
- ....
- ....

(21) ما هي مقترحاتكم لتطوير نظام توزيع الكتاب الجامعي ؟

- ....
- ....
- ....
- ....
- ....

(22) بصفة عامة ما هو مستوي رضاكم العام عن نظام توزيع الكتاب الجامعي ؟

- راض تماماً ....( )
- راض الي حد ما ....( )
- غير راض علي الإطلاق ....( )
-

(23) إذا كنت راضي عن نظام توزيع الكتاب الجامعي فلماذا ؟

- ....
- ....
- ....
- ....
- ....

(24) وإذا كنت غير راض عن نظام توزيع الكتاب الجامعي فلماذا ؟

- ....
- ....
- ....
- ....
- ....

(25) بيانات وصفية عامة :

(1/25) النوع ....

ذكر (   ) أنثي (   ) .

(2/25) الدرجة العلمية الحالية ......

مدرس (   ) أستاذ مساعد(   ) أستاذ (   ).

(3/25) كلية ....

مع خالص تحياتي وتقديري ،،،

(أ.د . محمد محمد إبراهيم)

ملحق رقم (9)

نموذج لجدول تبويب متداخل

بيان الطاقات الإنتاجية المتاحة والمستغلة ونسبة الاستغلال

فى شركة تنمية الصناعات الكيماوية

(سيد) خلال الفترة من عام 1996 – 2000

(الوحدة بالمليون)

الشكل الصيدلى	الوحدة	عام 96 – 1997			عام 97-1998			عام 98 – 1999			عام 99-2000		
		الطاقة السنوية المتاحة	الطاقة السنوية المستغلة	نسبة الاستغلال	الطاقة السنوية المتاحة	الطاقة السنوية المستغلة	نسبة الاستغلال	الطاقة السنوية المتاحة	الطاقة السنوية المستغلة	نسبة الاستغلال	الطاقة السنوية المتاحة	الطاقة السنوية المستغلة	نسبة الاستغلال
الأمبولات	أمبول	22.8	20.82	%91	22.8	17.75	%78	22.8	16.21	%71	18.6	19.24	%103
الأقراص	قرص	660	518	%78	660	619.7	%94	465	492.82	%106	660	676.51	%103
اقراص فواره	قرص	64.8	54.5	%84	64.8	63.1	%97	64.8	55.1	%85	64.8	50.90	%79
كبسولات صلبة	كبسولة	75	36	%48	75	41.13	%55	75	48.24	%64	75	52.45	%70
الأقماع	قمع	8.1	6.87	%85	8.1	4.76	%59	8.1	5.81	%72	8.1	8.002	%99
أشربة جافة	زجاجة	2.9	2.47	%62	2.9	2.4	%61	–	–	–	2.1	1.42	%67
السوائل أشربة ومحاليل	زجاجة	8.4	8.29	%99	8.4	7.46	%89	8.4	82.2	%98	8.4	8.74	%104

ملاحق

الوحدة العاشرة



ملحق رقم (10)

نموذج معايير التقييم

(وظيفة أستاذ مساعد)

اسم الباحـــث : ....

عناوين الباحث: ....

مكان النشـــر : ....

الجزء الأول : التقييم الكمى

معايير التقييم	عدد النقاط المخصصة لكل عنصر	التقدير بالدرجات والحروف
1. عنوان البحث	5	
2. صياغة المشكلة	20	
3. أهمية الدراسة وأهدافها	15	
4. الدراسات السابقة	30	
5. الفروض التساؤلات البحثية	20	
6. منهج البحث	50	
7. النتائج والتوصيات	20	
8. الجوانب الشكلية للبحث	25	
9. المراجع	10	
10. الإشارة لبحوث مستقبلية	5	
المجموع	200	

تقدير البحث : ضعيف – مقبول – جيد – جيدا جدا-

اسم المحكم:..................... التوقيع : ....

ملاحظـــات :

1- ضرورة الاسترشاد بتفاصيل كل عنصر من عناصر التقييم والواردة فى الملحق.

2- ضرورة استيفاء الجزء الثانى من النموذج من خلال التعليق فى الورقة المصاحبة (التقييم غير الكمى) على العناصر والمبررات والأسباب وراء التقييم لمساعدة اللجنة فى اتخاذ القرار المناسب.

ملحق رقم (11)

الجزء الثانى

التقييم غير الكمى

Qualitative Evaluation

تعليق المحكم على البحث

يرجى إبداء التعليقات المتعلقة بتقييمكم للبحث فيما يتعلق بجوده البحث وإبراز القبول أو الرفض بوضوح . ونؤكد لكم أن اللجنة العلمية وكذلك المتقدمين للترقية سوف يقدرون الصراحة الممزوجة بقدر من اللباقة والحساسية . ولذلك فإن المطلوب هو إبداء تعليق مختصر (فى حدود 2-3 سطور) أمام كل معيار من المعايير التى أعطيت فيها درجة معينة للبحث .

وسوف يساعد هذا التعليق اللجنة إلى حد كبير :

المعيار ودرجة التقييم	التعليق
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	



ملحق رقم (12)

نموذج تقييم البحث المرجعى

أسم الباحث :..................................

عنوان الباحث:................................

تاريخ العرض :..................... التوقيع :..............................

معايير التقييم	الدرجة القصوى	الدرجة الممنوحة
1- التنظيم والعرض الجيد للدراسات السابقة حول موضوعات معينة وليس تحت أسماء وبيان درجة الترابط بين هذه الدراسات	10	
2- التأكيد على إبراز نتائج الدراسات السابقة وليس فقط المنهجية المتبعة	10	
3- الوضوح فى إبراز الاتجاهات Trend والأفكار الرئيسية Themes فى هذه الدراسات	10	
4- إيضاح الفجوة Gap الموجودة فى هذه الدراسات وكيف أن البحث المرجعى قد ساهم فى إبراز دراسات مقترحة لسد هذه الفجوة	10	
5- التقييم والدقة فى الدراسات السابقة	10	
6- دقه الاختيار للدراسات المنشورة فى المجلات العلمية بصفه خاصة	10	
7- استعراض الدراسات السابقة للمنظور التاريخي للمشكلة	10	
8- مساهمة البحث المرجعى فى توسيع المعرفة الحالية عن الموضوع	10	
9- حداثة المراجع العلمية عن موضوع الدراسة	10	
10- جوده التوثيق البيليوجرافى من حيث دقه وتكامل المراجع وأسلوب كتابتها وإتباعه الأسلوب المهنى فى كتابة الهوامش	10	

يرقى البحث المرجعى إذا حصل على 70 %

القرار ☐ **البحث يرقي** ☐ **البحث لا يرقي** ☐

ملحق رقم (13)

نموذج مذكرة شراء احتياجات

موضوع المذكرة ...أو مذكرة بشان شراء بعض مستلزمات الإنتاج

من إدارة (أو قسم ....) الى إدارة .... او قسم.................

المشتريات .... مدير عام المؤسسة.

البحث والدراسة :(موضوعات المذكرة)

- بتاريخ.........أعلنت المؤسسة عن حاجتها الى .... طبقاً للقانون رقم .... وتعديلاته المختلفة...
- على ضوء الإعلان تقدم عدد من العروض المقدمة من مجموعة من الموردين المحليين والعالميين .... طبقا للشروط المعلنة فى الإعلان.
- بتاريخ / / تم تشكيل لجنة لفحص العروض المقدمة والتأكد من مدى سلامتها ومطابقتها للشروط
- وبتاريخ / / تم تشكيل لجنه البت فى العروض المقدمة وقد قامت اللجنة المشكلة بدراسة العروض من جميع النواحى كالسعر والجودة والمواصفات والكميات وغيرها من العوامل ... (مرفق تقارير اللجان)
- قامت اللجنة بعد انتهاء عملها بترتيب الموردين وفقا لمجموعة من المعايير وأسفرت عملية الترتيب عن ترتيب الموردين على النحو التالى :

....

....

قامت اللجنة بدراسة البدائل المختلفة طبقاً للترتيب وفقا للمعايير السابق الإشارة إليها وفى إطار القانون وعلى ضوء الدراسة ترى اللجنة أن المورد .... يعتبر أفضل الموردين (ومرفق تقارير المفاضلة).

برجاء التكرم واتخاذ اللازم (مرفق تقارير اللجان)

التاريخ / /

(مرفق تقارير اللجان)

مدير المشتريات

الاسم : ....

التوقيع : ....

ملحق رقم (14)

كيفية كتابة خطاب أو مراسلة

بسم الله الرحمن الرحيم

ت : ....   أسم المرسل................   ص.ب :............

س ت :........   وعنوانه ....   ع . ب :............

القاهرة فى / / 2008   رقم الإحالة :.......................

بشـــــأن :.......................

الأستاذ :

....

....

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته وبعد ،،،،

....

....

....

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

التوقيع

مرفقات: ....   الراسل

تم بحمد الله





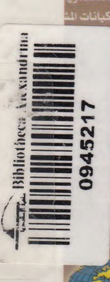


أ.د. محمد محمد إبراهيم
رئيس مجلس إدارة البيت العربي
أستاذ إدارة الأعمال بجامعة المنوفية
ورئيس الجامعة الأسبق

- تخرج أ.د. محمد محمد إبراهيم من جامعة القاهرة - حصل على الماجستير والدكتوراة فى العلوم الإدارية وشغل مناصب عديدة ومارس العمل الاستشاري والأكاديمي عبر أكثر من 30 عاما فى مختلف المواقع.
- عمل رئيس لقسم إدارة الأعمال بجامعة أسيوط ، ثم وكيلا لكلية التجارة أسيوط المستشار والمشرف العام لمركز التنمية الإدارية بالشركة القابضة للغزل والنسيج عضو الهيئة الاستشارية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
- المشرف العام لمركز الدراسات الوطنية بمحافظة المنوفية (حاليا)
- عضو مجلس إدارة شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج ، عضو مجلس إدارة شركة عمر أفندي ، عضو بشعبة التنمية الإدارية بالمجالس القومية المتخصصة.
- عضو لجان تقييم أداء العاملين بالشركة القابضة للغزل والنسيج ، رئيس مجلس إدارة جريدة المنوفية ، نائب رئيس لجنة قطاع العلوم التجارية للتنظيم خبير إستشاري للتنظيم والإدارة بالبنك الدولي ، عضو لجان المشروعات الممولة عن طريق هيئة المعونة الامريكية
- خبير استشاري فى مجال الاستشارات الإدارية والتسويقية حيث قدم العديد من الاستشارات لكثير من الجهات داخل وخارج مصر فى مجالات عديدة تشمل : إعداد الهياكل التنظيمية وتوصيف وترتيب الوظائف وإعداد أدلة العمل لبعض شركات القطاع الخاص والعام ، إعداد الهياكل التنظيمية ، تطوير النظم الإدارية والتجارية ، دراسات الجدوى الاقتصادية ، الدراسات التسويقية وتحليل الفرص التسويقية ، تصميم الاستراتيجيات التسويقية والترويجية
- خبير استشاري فى مجال التدريب (تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية) فى مجالات عديدة مثل :
- التسويق ، تنمية المهارات البيعية ، المشتريات والمخازن ، التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية ، التغيير والتطوير التنظيمي ، نظم المعلومات الإدارية وكتابة التقارير ، تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية ، السلوك التنظيمي .
- الإشراف على العديد من الرسائل العلمية للحصول على درجتي الماجيستير والدكتوراة فى مجالات إدارة الأعمال المختلفة

من مؤلفات أ.د./ محمد محمد إبراهيم

- الأصول العلمية للإدارة
- إدارة الافراد وأسس ترشيد الموارد البشرية .
- الإدارة العامة .
- دراسات الجدوى الاقتصادية .
- الإدارة المالية .
- استراتيجية التسويق الإنتاجي والخدمي .
- إدارة التسويق .
- كيف تكون رجل بيع ناجح ؟
- ادارة الاحتياجات .
- إدارة الإنتاج .
- بالأضافة الى نشر أكثر من (50بحثا) فى المجالات العلمية العربية والأجنبية
- المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة .
- كيفية اعداد التقارير والبحوث والمذكرات بأسلوب علمي لماذا ؟ ... كيف ؟
- الإدارة الأصول المبادئ العلمية والفعالية التنظيمية للمؤسسات .
- التسويق المصرفي كمدخل لتميز المصرف واحتلال مركز الريادة في السوق المصرفي .
- تسويق وبيع الخدمات السياحية والفندقية .
- الإدارة وإعادة الهيكلة في المشروعات العامة والخاصة .
- التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفي المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى .
- آليات الخطط الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية المخرجا الرئيسية لوظيفة التخطيط احدى عناصر منظومة العمل الاداري المدخل لضبط مسارات العمل بالمؤسسات .
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتطوير وتنم الأداء البشري .
- بحوث التسويق المدخل لاتخاذ القرارات التسويقية .
- دراسة وتحليل سلوك المستهلك المدخل لتحقيق التوافق بين الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة والمنافع الحقيقية للعملاء .
- دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثماري الجديدة المدخل الإداري لاتخاذ قرار بإنشاء وبناء كيانات الم
- التسويق السياسي - الطريق للتفوق في التمثيل ا
- سلسلة الجودة من المنظور الإداري :
  - الوثيقة الأولى : إدارة الجودة من المنظور الإداري لإدارة الجودة .
  - الوثيقة الثانية : إدارة الجودة من المنظور الاداري القياس .
  - الوثيقة الثالثة : إدارة الجودة من المنظور الإداري التعامل مع فجوات الجودة .
- بالإضافة الي نشر أكثر من (٥٠ بحثا) في المجالات الع العربية والأجنبية .



الدار الجامعية
٨٤ شارع زكريا غنيم
الابراهيمية - الاسكندرية ج.م.ع
ت/فاكس : ٥٩٠٧٤٦٦ - ٥٩١٧٨٨٣ / ٠٣ / ٢+